

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení konkurenceschopnosti výrobního podniku
Competitiveness Evaluation of Manufacturing Company

Student: Bc. Zuzana Špilková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2011

ZADANIE DIPLOMOVEJ PRÁCE

Miestoprísahne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave, 29. apríla 2011

.....

PodĎakovanie

Ďakujem Ing. Jindre Peterkovej, Ph.D. za ochotu, cenné rady a usmernenie pri písaní diplomovej práce. Zároveň ďakujem Ing. Jánovi Kadelovi za poskytnuté informácie.

Obsah

1. ÚVOD	7
2. TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ.....	9
2.1 Vymedzenie základných pojmov	9
2.1.1 Pojem konkurencia	9
2.1.2 Konkurencieschopnosť	13
2.1.3 Konkurenčná stratégia	14
2.1.4 Konkurenčná výhoda	15
2.2 Vybrané metódy ku zhodnoteniu konkurencieschopnosti podniku	17
2.2.1 SWOT analýza	17
2.2.2 PEST analýza	19
2.2.3 Vnímanie konkurencieschopnosti z pohľadu hodnotenia finančnej výkonnosti podniku	22
2.2.4 Hodnotenie kritérií.....	29
3. PRAKTICKÁ ČASŤ.....	32
3.1 Charakteristika podnikateľskej činnosti AVC Raková, a. s.	32
3.1.1 Organizačná štruktúra.....	34
3.1.2 Kľúčové dáta v histórii spoločnosti.....	35
3.2 Súčasný spôsob hodnotenia konkurencieschopnosti podniku	36
3.2.1 SWOT analýza AVC Raková, a. s.....	39
3.3 Aplikácia modelu EFQM.....	42
3.3.1 Výber hodnotiaceho tímu a oboznámenie s modelom EFQM.....	43
3.3.2 Zostavenie otázok pre sebahodnotenie podniku	44
3.3.3 Zostavenie dotazníka pre sebahodnotenie podniku	44
3.3.4 Sebahodnotenie podniku na základe spracovaného dotazníka	44
3.3.5 Vyhodnotenie výsledkov dotazníka	45
4. ZHRNUTIE	53

5. NÁVRHY A DOPORUČENIA	57
5.1 Zabezpečenie investícií	58
5.2 Zlepšenie hospodárskeho výsledku	58
5.3 Zvýšenie spokojnosti zákazníka.....	60
5.4 Externé školenie modelu EFQM.....	61
6. ZÁVER.....	62
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	63
ZOZNAM SKRATIEK	
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
ZOZNAM PRÍLOH	

1. ÚVOD

V súčasnej dobe, každý podnikajúci subjekt rieši otázku, ako uspieť v konkurenčnom boji, ako si udržať konkurencieschopnosť a dlhodobo si tak zaistiť svoju prosperitu a perspektívu ďalšieho rozvoja. Schopnosť obstáť v hospodárskej súťaži, resp. konkurencii je považovaná za základný predpoklad pre prežitie, a tiež aj prípadnú prosperitu podnikateľských organizácií. Kľúčom k úspechu podnikateľskej činnosti malého a stredného podnikania je takisto vyrovnať sa s konkurenčnými partnermi.

Konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčné riziko, konkurenčný potenciál a pod. patria k pojmom, ktoré prerastajú každodenným životom nielen firiem, ale aj celých regiónov, štátov, ľudí, to znamená, že si konkurujú podniky, regióny, štáty, ale tiež aj jednotlivci.

Hovoriť o konkurencieschopnosti znamená svet vnímať integrovane a procesne. Situácia na globálnych trhoch nie je jednoduchá. Medzi jednotlivými podnikateľskými subjektami vládne konkurenčný boj o zákazníka a ich najvýznamnejším cieľom je maximalizovať zisk, zväčšovať svoje tržové podiely, zabezpečiť si rast obratu a zvíťaziť nad konkurenciou.

Zdrojom konkurenčných výhod firiem je orientácia na kvalitu, neustále zdokonaľovanie svojich výrobkov pomocou inovácií a orientácia na ekológiu.

Analýza konkurencie je veľmi dôležitá, a to nielen pre formulovanie stratégie podnikania, ale aj pre financie korporácií, marketing, analýzy cenných papierov a mnoho ďalších oblastí pre podnikanie.

Konkurenčná stratégia skúma možnosti, ktoré pomôžu firme efektívne konkurovať, a tým jej postavenie na trhu upevniť. Každá takáto stratégia musí byť chápaná v kontexte pravidiel hry sociálne žiaduceho konkurenčného správania, pravidiel, ktoré sú tvorené etickými normami a verejnou politikou. Pravidlá hry nemôžu mať zamýšľaný efekt, ak nebudú správne predvídať to, ako podnikateľská sféra strategicky čelí konkurenčnej hrozbe a konkurenčným možnostiam. Konkurenčná stratégia zahŕňa zaujatie pozície v podnikaní, ktorá by maximalizovala hodnotu schopností, ktoré daný subjekt odlišujú od jeho konkurentov.

Po vymedzení teoretických východísk a metodológie, ako je SWOT analýza, PEST analýza, finančná analýza a model excelencie EFQM, nasleduje praktická časť.

Cieľom diplomovej práce je hodnotenie konkurencieschopnosti výrobného podniku. Jedná sa o stredný podnik pôsobiaci v automobilovom priemysle, ktorý sídli v severozápadnej časti Slovenskej republiky. Hodnotenie bude realizované prostredníctvom modelu EFQM. Ide o model, ktorý predstavuje rámec pre hodnotenie organizácie. Skladá sa z deviatich hlavných kritérií, z ktorých prvých päť tvoria nástroje a prostriedky pre úspech spoločnosti a ďalšie štyri predstavujú hľadiská výsledkov. Na základe získaných výsledkov budú učené príslušné návrhy a doporučená.

2. TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ

V kapitole teoreticko-metodologické východiská budú vymedzené základné pojmy konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurencia ako potenciál, konkurenčná stratégia, konkurenčná výhoda a popísané vybrané metódy používané pri analýzach.

Ťažiskom budú použité literárne zdroje: Bartes, F. [2], Grasseová, M. [4], Marinič, P. [12], Mikoláš, Z. [14], Nenadál, J. [15], Pitra, Z. [17], Porter, M. E. [18] a podobne.

2.1 *Vymedzenie základných pojmov*

V nasledujúcich podkapitolách budú vysvetlené základné pojmy, ktoré sa týkajú konkurencie a konkurencieschopnosti.

2.1.1 **Pojem konkurencia**

Konkurencia na náročných trhoch spôsobuje, že podnik, ktorý bol v minulosti úspešný, musí po určitej dobe svoje ťažko vydobyté miesto na trhu postúpiť podniku, ktorý je úspešnejší. Bolo tomu tak skôr, je tomu tak aj dnes a bude tomu tak aj v budúcnosti.

Pojem konkurencia znamená súťaženie, súperenie, poprípade hospodársku súťaž. Z uvedeného je zrejmé, že tento pojem má širší záber, a to ako ekonomický, tak aj sociálny, kultúrny, etický, politický, atď. Ide o situáciu na trhu, kedy sa predajcovia výrobkov, služieb snažia získať priazeň kupujúcich nezávisle na sebe, s cieľom dosiahnuť konkrétny podnikateľský cieľ (napr. zisk, podiel na trhu).

V konkurencii ide o vzťah dvoch alebo viacerých subjektov, resp. konkurentov. „Konkurent, aby vôbec mohol vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí však spĺňať minimálne dva predpoklady:¹

- musí byť „konkurenčný“, teda musí mať konkurencieschopnosť, resp. musí disponovať konkurenčným potenciálom;

¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 65. ISBN 80-247-1277-6.

- a musí mať „konkurenčný“ záujem, teda musí chcieť vstúpiť do konkurencie, teda musí disponovať špecifickým potenciálom, t. j. podnikavosť (ak hovoríme o konkurencii v podnikaní).“

Konkurencia v odvetví je významným determinantom podnikovej rentability. Obraz konkurenčnej situácie v odvetví nie je kompletný, pokiaľ v ňom nie sú zaznamenané všetky konkurenčné sily. Podniky musia neustále bojovať o svoje prežitie a súťažiť v dosahovaní ziskov v horizontálnej a vertikálnej konkurencii.

V horizontálnej konkurencii ide o konkurenciu medzi podnikmi na rovnakom stupni hodnotového reťazca. Napr. podniky si vzájomne konkurujú ako dodávatelia komponentov, či súčiastok pre producenta automobilov. Každý takýto podnik bojuje o konkurenčnú výhodu, ktorá musí predstavovať určitú hodnotu pre zákazníka, má byť prispôbená štruktúre jeho potrieb a zákazník by ju mal vysoko hodnotiť. Ide teda o konkurenciu bojujúcu o trhové podiely medzi jednotlivými konkurujúcimi podnikmi.

Vertikálna konkurencia je medzi konkurenčnými dodávateľskými a distribučnými podnikmi. Tieto podniky sa svojimi hodnotovými reťazcami podieľajú na vývoji, výrobe a distribúcii konkrétneho produktu. Ide o konkurenčný boj o podiel na celkovom hodnotovom reťazci.

Mikroekonómia definuje konkurenciu ako rivalitu medzi predávajúcimi alebo kupujúcimi rovnakého tovaru, teda ako konkurenciu naprieč trhu. To znamená, že sa stretáva ponuka a dopyt.

Z mikroekonomického pohľadu existuje rada ďalších foriem a prejavov konkurencie. Podľa stanovených predpokladov rozlišujeme v mikroekonomickej teórii rôzne stupne a formy konkurencie. Konkurenti si niekde konkurujú cenou, inde reklamou a pod. Je to spôsobené tržnými okolnosťami, tzv. štruktúrou konkurencie.²

Formy konkurencie z pohľadu mikroekonómie:

- a) konkurencia medzi stranou ponuky a dopytu,
- b) konkurencia na strane dopytu,
- c) konkurencia na strane ponuky.

² MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

ad a) Konkurencia medzi stranou ponuky a dopytu

Výrobcovia majú záujem predat', čo vyrobili, s čo najväčším ziskom. Spotrebitelia chcú v čo najvyššej miere uspokojiť svoje potreby nákupom tovaru za čo najnižšiu cenu. Ide o protichodné postoje. Rovnovážny stav je určitým kompromisom medzi ponukou a dopytom.

ad b) Konkurencia na strane dopytu

Je stretom záujmov jednotlivých spotrebiteľov, ktorí vstupujú na trh. Každý spotrebiteľ chce čo najlacnejšie nakúpiť čo najviac tovaru, aj na úkor ostatných spotrebiteľov. Význam takejto konkurencie rastie najmä vtedy, ak je dopyt vyšší ako ponuka. Potom konkurencia vedie k rastu ceny medzi spotrebiteľmi.

ad c) Konkurencia na strane ponuky

Každý výrobca prichádza na daný trh so snahou predat' čo najväčšie množstvo svojich výrobkov za čo najvýhodnejších podmienok, ktoré mu umožnia jeho zisk maximalizovať. Ďalším cieľom je oslabovanie pozícií svojich konkurentov. Konkurencia na strane ponuky získa veľmi výraznú dynamiku vtedy, keď ponuka je menšia ako dopyt. Potom konkurencia medzi výrobcami vedie zvyčajne k poklesu ceny.

Súčasťou konkurencie na strane ponuky je:

- **Cenová konkurencia** – podstatou je využívanie tvorby cien ako nástroja konkurenčného boja. To znamená, že výrobcovia sa snažia prilákať prostredníctvom znižovania cien vlastného tovaru čo najviac kupujúcich.
- **Necenová konkurencia** – jej podstata je založená na snahe získať zákazníka inými metódami, ako je cenová konkurencia. Ide najmä o metódy konkurenčného boja, ktoré sú založené na kvalite, technickej úrovni výrobku, designu, image, diferenciacii výrobku a pod.

„V praxi na strane ponuky sa stretávame obvykle s prepojením oboch základných foriem konkurencie, teda cenovej i necenovej. Obe tieto formy sa na trhu prelínajú a dopĺňujú.“³

- **Dokonalá konkurencia** – je do určitej miery ideálnym stavom. Charakterizovaná je existenciou veľkého počtu konkurentov na strane ponuky aj na strane dopytu, a tiež naprieč trhom.
- **Nedokonalá konkurencia** – ekonomická teória rozlišuje tri formy nedokonalkej konkurencie. Medzi formy patrí:
 - *Monopolná konkurencia* – zahrňuje trh jedného diferencovaného výrobku s viacerými výrobcami a s voľným vstupom na trh.
 - *Oligopol* – ide o situáciu na trhu, na ktorom ponuka je uskutočňovaná malým počtom predávajúcich.
 - *Monopol* – je tržná situácia, pri ktorej len jeden monopolista (dodávateľ) dodáva jeden výrobok rade zákazníkov.

Tab. 2.1 Typy konkurencie

Strana ponuky / Strana dopytu	Jeden predávajúci	Niekoľko predávajúcich	Mnoho predávajúcich
Jeden kupujúci	Bilaterálny monopol	Monopson *	Monopson
Niekoľko kupujúcich	Monopol **	Oligopol bilaterálny	Oligopol
Mnoho kupujúcich	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurencia

Komentár: * „monopol“ kupujúceho, ** monopol s legislatívnym obmedzením

Zdroj: prevzaté viď MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 68. ISBN 80-247-1277-6.

³ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurenceschopnosť podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 67. ISBN 80-247-1277-6.

2.1.2 Konkurencieschopnosť

Rastúca dynamika zmien podnikateľského prostredia sa javí v novej kvalite, niekedy označovanú ako turbulentná doba. Týmto je aj predostretá aktuálna požiadavka poodhaliť príčiny, dôsledky a mechanizmy, ktoré by dávali nádej podnikateľským subjektom nielen prežívať, ale za týchto podmienok sa aj rozvíjať a byť konkurencieschopnými.

„Konkurencieschopnosť je vlastnosťou, ktorá podnikateľskému subjektu dovoľuje uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektami a jej hodnotenie preto súvisí s charakterom a podmienkami tejto súťaže.“⁴ V súťaži zvíťazí ten, kto vie uplatniť určitú konkurenčnú výhodu a získa prevahu nad súpermi.

„Konkurencieschopnosť (konkurenčná schopnosť) je mikroekonómiou vymedzená ako podiel na domácom trhu (vnútorná konkurenčná schopnosť) a na vonkajšom trhu (vonkajšia konkurenčná schopnosť).“⁵ Ak spolu súťažia dva kvalitatívne porovnateľné produkty, tak konkurenčná schopnosť závisí na cene produktu, teda na troch skupinách odvodených faktorov:

- na zisku podnikov,
- na nákladoch (nákladoch na práci/mzdách/, sociálnych nákladoch a produktivite),
- na zmennom kurze národnej meny.

V otázkach konkurencieschopnosti podniku sa zdôrazňuje rada faktorov, napríklad lacná pracovná sila, kvalifikácia, dostupnosť surovín, prispôbenie sa podmienkam, vyššia produktivita, lepšie technológie a podmienky na trhu. Ten, kto chce vstúpiť do sveta podnikania, musí brať klasické faktory konkurencieschopnosti ako nevyhnutnú podmienku.

Podstata konkurencie podnikov je v ich konkurencieschopnosti. Jednou z podôb podnikateľského potenciálu je konkurencieschopnosť.

⁴ PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. s. 22. ISBN 80-86119-64-5.

⁵ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 68. ISBN 80-247-1277-6.

Konkurencieschopnosť ako podnikateľský potenciál sa musí vyznačovať nasledujúcimi charakteristikami:

- *všeobecnými charakteristikami* – kedy existuje potenciál ako rozdiel medzi tým, čo je, a tým, čo môže alebo musí byť, teda ide o pravdepodobnú zmenu, ktorá vyvoláva odpor (konkurencii) ku zmene, ide o príležitosť k umocneniu pôvodného potenciálu alebo ku vzniku nového potenciálu podniku.
- *špeciálnymi charakteristikami* – tu existuje obmedzujúci (kladúci odpor) potenciál podniku, zreteľa hodný potenciál alebo ponúkajúci k umocneniu potenciálu podniku, to znamená, že existuje zreteľa hodný konkurent podniku buď na strane ponuky (napr. dodávateľa), alebo na strane potreby (napr. spotrebiteľa).

2.1.3 Konkurenčná stratégia

Každá firma, ktorá vstupuje v danom odvetví do súťaže, má svoju konkurenčnú stratégiu. Preto analýza konkurencie je veľmi dôležitá, a to nielen pre formulovanie stratégie podnikania, ale aj pre financie korporácií, marketing, analýzy cenných papierov a mnoho ďalších oblastí pre podnikanie.

V podnikateľskej teórii a praxi existujú rôzne pohľady na konkurenčné stratégie.

„Bartes chápe konkurenčnú stratégiu ako sled činností a prístupov, ktorý má pri správnej realizácii firme zabezpečiť väčšiu pravdepodobnosť úspechu v dosiahnutí vytýčených cieľov v danom marketingovom prostredí a v danom okamžiku.“⁶

„Podľa Portera konkurenčná stratégia skúma možnosti, ktoré firme pomôžu efektívnejšie konkurovať, a tým upevniť jej postavenie na trhu.“⁷

Každá takáto stratégia musí byť chápaná v kontexte pravidiel hry sociálne žiaduceho konkurenčného správania, pravidiel, ktoré sú tvorené etickými normami a verejnou politikou. Pravidlá hry nemôžu mať zamýšľaný efekt, ak nebudú správne predvídať to, ako podnikateľská sféra strategicky čelí konkurenčnej hrozbe a konkurenčným možnostiam.

⁶ BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1997. s. 71. ISBN 80-859 43-41-7.

⁷ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. s. VI. ISBN 80-85605-11-2.

Podstatou konkurenčnej stratégie, teda jej formulovania, je uvedenie podniku do vzťahu k jeho prostrediu. Štruktúra odvetvia má veľký vplyv na určovanie konkurenčných pravidiel hry. Úroveň konkurencie v odvetví závisí na piatich základných konkurenčných silách (potenciálne nové vstupujúce firmy, odberatelia, dodávatelia, substitúty, konkurenti v odvetví). Toto súhrnné pôsobenie piatich síl určuje potenciál konečného zisku v odvetví, kde sa tento potenciál meria z hľadiska dlhodobej návratnosti investovaného kapitálu.

Zaujatie pozície v podnikaní zahrňuje konkurenčná stratégia, ktorá by maximalizovala hodnotu schopností, ktoré existujúci subjekt odlišujú od jeho konkurentov. Preto pre podnikateľský subjekt je cieľom konkurenčnej stratégie nájsť v odvetví také postavenie, kedy podnik môže najlepšie čeliť konkurenčným silám, alebo ich pôsobenie obrátiť vo svoj prospech.

Kľúčom k vypracovaniu stratégie spočíva v hlbokom analyzovaní zdrojov týchto síl. Znalosť zdrojov konkurenčného tlaku odhaľuje kritické prednosti a slabiny podniku, podnecuje ho meniť odvetvovú pozíciu, ozrejmuje oblasti, kde strategické zmeny prinášajú najväčší efekt, a osvetľuje tie miesta, kde sa zdá, že majú odvetvové trendy najväčšiu dôležitosť, či už ako príležitosti či ako hrozby.⁸

2.1.4 Konkurenčná výhoda

Rastúca dynamika zmien podnikateľského prostredia sa javí v novú kvalitu, niekedy označovanú ako turbulentná doba. Týmto je aj predostretá aktuálna požiadavka poodhaliť príčiny, dôsledky a mechanizmy, ktoré by dávali nádej podnikateľským subjektom nielen prežívať, ale za týchto podmienok sa aj rozvíjať a byť konkurencieschopnými. Vytvárať zajtrajšie konkurenčné výhody rýchlejšie ako súper stačia skopírovať jej dnešné konkurenčné výhody, znamená pre firmy byť trvale konkurencieschopnou. Skutočnosť, že daná firma je konkurencieschopná, že má potrebnú „silu“ presadiť svoje zámery na trhu, vychádza z jej tzv. konkurenčnej výhody, ktorá spôsobuje, že určitá činnosť tejto firmy je v porovnaní s ostatnými konkurentmi realizovaná buď lacnejšie, alebo lepšie v prospech splnenia skutočných potrieb zákazníka.⁹

⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

⁹ BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1997. 124 s. ISBN 80-859 43-41-7.

„R. M. Grant definuje konkurenčnú výhodu ako schopnosť firmy dosahovať na určitom trhu vyššiu mieru ziskovosti ako jej konkurenti. Základ pre vybudovanie tejto schopnosti sa môže nachádzať mimo i vo vnútri firmy.“¹⁰

Konkurenčná výhoda znamená využívanie takých faktorov vo fungovaní organizácie, ktoré jej umožnia vytvoriť a udržať úspešnú existenciu.

Každá vybudovaná konkurenčná výhoda alebo aktivita firme prináša len na krátku dobu výnimočné postavenie na danom trhu, pretože v súčasnej dobe firmy podnikajú v podmienkach tzv. hyperkonkurencie. Medzi jednotlivými podnikateľskými subjektmi vládne konkurenčný boj o zákazníka a ich najvýznamnejším cieľom je maximalizovať zisk, zväčšovať svoje trhové podiely, zabezpečiť si rast obratu a zvíťaziť nad konkurenciou. Ak chceme získať konkurenčnú výhodu oproti súperom v odvetví, chceme zaútočiť na výhodu nášho súpera na trhu alebo sme nútení ju chrániť pred napadnutím konkurenčnou firmou, tak musíme systematicky skúmať všetky potrebné činnosti nielen vlastnej firmy, ale aj konkurenčnej a identifikovať, ako na seba tieto činnosti pôsobia a vo vzájomných vzťahoch vytvárajú zdroje konkurenčných výhod tej ktorej firmy.

Konkurenčnú výhodu vníma zákazník z hľadiska svojich záujmov. Kladie dôraz a všima si cenu; väčšinou dáva prednosť nižšej cene, vyberá si vyššiu kvalitu a skúma podmienky dodávky, rozsiahlosť predajných a popredajných služieb, dôveryhodnosť záruk a podobne. Konkurenčná výhoda závisí od schopnosti interného prostredia identifikovať zmeny externých podmienok a vhodne na ne reagovať. Pružnosť sa stala tiež dôležitou súčasťou konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda je teda základným stavebným kameňom podnikateľskej stratégie.

„Podstata vzniku konkurenčnej výhody je spojovaná so schopnosťou rýchlo, pružne a predovšetkým inteligentne reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí, ktorá je zdrojom nových, vysoko ziskových a súčasne i značne rizikových podnikateľských príležitostí.“¹¹ Už raz získaná konkurenčná výhoda je vystavená silnému pôsobeniu konkurencie, a preto môže hroziť aj jej zánik.

Zdroje a spôsobilosti sa takisto podieľajú na vzniku konkurenčnej výhody rozličnou mierou. Podnik môže disponovať hodnotnými a unikátnymi zdrojmi, ale ich však nie je

¹⁰ KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ I. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2005. s. 98. ISBN 80-7179-847-9.

¹¹ MEDZINÁRODNÍ KOLEKTIV AUTORŮ. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. 1. vyd. Ostrava: Ethics, 2005. s. 97. ISBN 80-902713-5-9.

spôsobilý účinne využiť, potom nedokáže vytvoriť a udržať si konkurenčnú výhodu. Na druhej strane, podnik bezpodmienečne nemusí vlastniť hodnotné a unikátne zdroje, aby mal konkurenčnú výhodu, pokiaľ disponuje spôsobilosťou, ktorá chýba jeho konkurentom.

Najsilnejšia konkurenčná výhoda je vtedy, keď je súčasne podložená originálnymi a užitočnými zdrojmi aj originálnymi spôsobilosťami. Identifikácia zložky konkurenčnej výhody znamená spomedzi zdrojov a spôsobilostí vyhľadať a označiť také, ktoré bývajú v porovnaní s konkurentmi k dispozícii vo väčšom množstve, vyššej kvalite alebo mimoriadne, či výrazne odlišné.¹²

Zdrojom konkurenčných výhod firiem je orientácia na kvalitu, neustále zdokonaľovanie svojich výrobkoch pomocou inovácií a orientácia na ekológiu. Tieto zdroje konkurenčných výhod a spôsob ich uplatnenia v hospodárskej praxi firmy musia už dlhé roky zodpovedať uznávanej koncepcii spoločensky orientovaného marketingu (t.j. medzi záujmami firmy, spoločnosti, spotrebiteľa, resp. všetkých „stakeholderov“ musí existovať súlad alebo by sa mali aspoň v primeranej miere zhodovať).

2.2 *Vybrané metódy ku zhodnoteniu konkurencieschopnosti podniku*

Niektorí autori sa zaoberajú rôznymi metódami, ktoré zaisťujú cesty k úspešnosti, konkurencieschopnosti podniku na trhu. Hodnotenie konkurencieschopnosti sa môže prevádzať na základe niektorých vybraných metód, ktoré budú jednotlivo popísané. Medzi vybrané metódy patria: SWOT analýza, PEST analýza, finančná analýza, model EFQM.

2.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza patrí medzi jednoduché nástroje. Je koncepčným rámcom pre systematickú analýzu, ktorá sa zameriava na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie podniku.

SWOT je skratka, ktorá je zložená zo začiatkových písmen anglických slov strenght (sila), weakness (slabosť), opportunity (príležitosť) a threat (hrozba).

V prístupe SWOT analýzy rozlišujeme dve charakteristiky vnútornej situácie podniku, silné a slabé stránky, v ktorých sa vyhodnocujú najmä zdroje firmy a ich využitie,

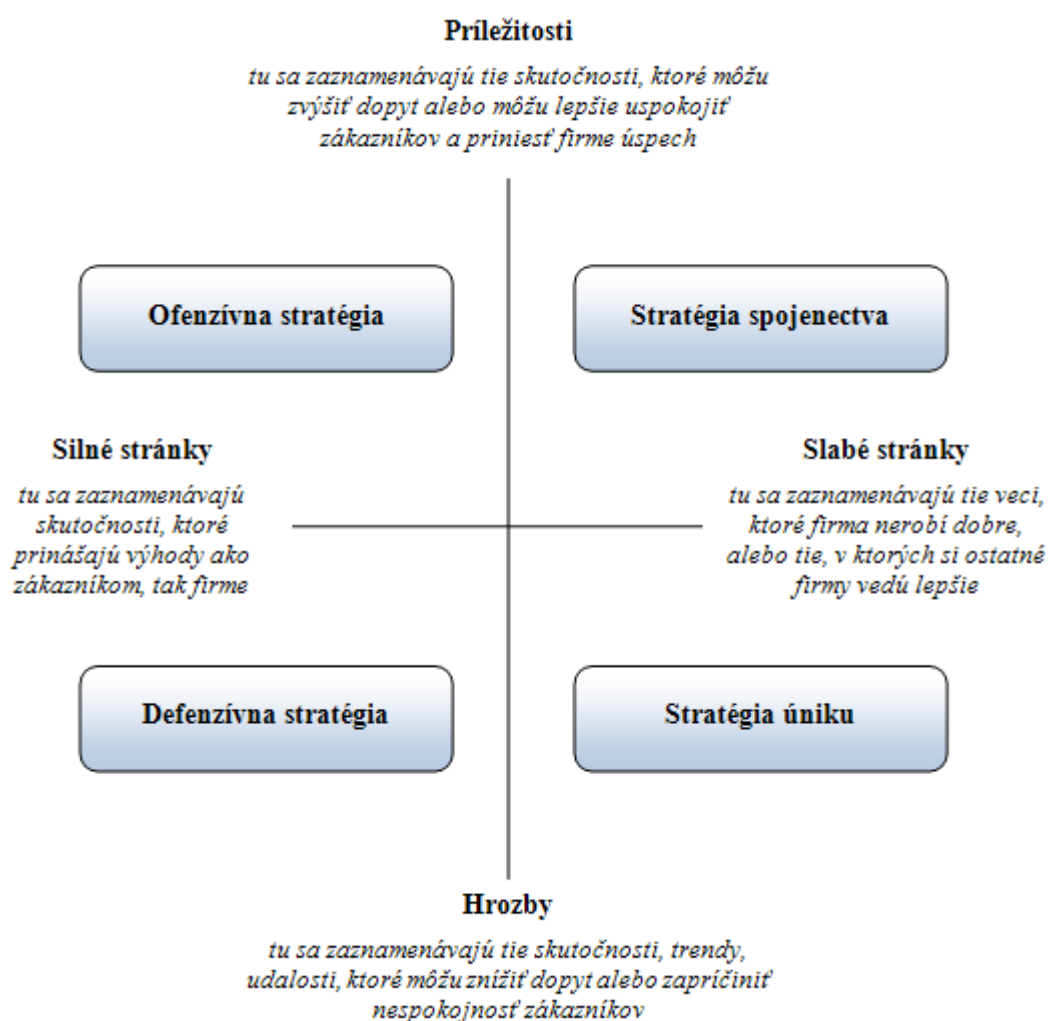
¹² SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

plnenie cieľov firmy, a dve charakteristiky vonkajšieho okolia, príležitosti a hrozby, ktoré obklopujú danú firmu a pôsobia na ňu prostredníctvom najrôznejších faktorov.

Základným cieľom tejto analýzy je rozvíjať silné stránky a potlačovať, resp. utlmovať slabé a súčasne byť pripravený na potenciálne príležitosti a hrozby.¹³

Zostavením diagramu SWOT analýzy sa uľahčuje porovnávanie vonkajších príležitostí a rizík s vnútornými silnými a slabými stránkami a takisto umožňuje systematickosť strategickej voľby.

Obr. 2.1 Diagram analýzy SWOT



Zdroj: vlastné spracovanie podľa JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: stratégie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8 a SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.f.a., 2005. s. 162. ISBN 80-89085-49-0.

¹³ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

Výhody SWOT analýzy:

- jednoduchá metóda pre definovanie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb,
- vytvára nové nápady, ktoré firma môže použiť na obranu proti hrozbám na trhu,
- prevedenie štruktúrovanej analýzy, ktorá odкрýva faktory pre formuláciu stratégie.

Nevýhody SWOT analýzy:

- v neskúsených rukách vedie analýza k vytvoreniu dlhého zoznamu problémov,
- príliš statická metóda,
- veľmi subjektívna metóda.

2.2.2 PEST analýza

„Za kľúčové súčasti makrookolía môžeme označiť faktory politické a legislatívne, ekonomické, sociálne a kultúrne, technické a technologické. Analýza, deliaca vplyvy makrookolía do štyroch základných skupín, sa preto nazýva ako PEST analýza.“¹⁴

Každá z týchto skupín zahrňuje v sebe radu faktorov makrookolía, ktoré podnik ovplyvňujú rôznou mierou.

Politické a legislatívne faktory, ako je členstvo krajiny v EÚ, stabilita zahraničnej a národnej politickej situácie, predstavujú pre podniky významné príležitosti, ale tiež súčasne aj ohrozenia. Politické obmedzenia sa dotýkajú každého podniku prostredníctvom daňových a protimonopolných zákonov, cenovej politiky, regulácie importu a exportu, ochrany životného prostredia a veľa ďalších činností, ktoré sú zamerané na ochranu ľudí, či už v roli zamestnancov, či spotrebiteľov, ochrany životného prostredia a pod. Bezpečnosť práce je upravená predpismi a vyhláškami. Táto existencia rady zákonov, právnych noriem a vyhlášok nielenže vymedzuje priestor pre podnikanie, ale aj upravuje samotné podnikanie a môže významne ovplyvniť rozhodovanie o budúcnosti podniku.

Ekonomické faktory sú charakterizované stavom ekonomiky a vyplývajú z ekonomickej podstaty a základných smerov ekonomického rozvoja. Podnik je teda významne ovplyvnený vývojom makroekonomických trendov. Miera ekonomického rastu, úroková miera, miera inflácie, daňová politika a zmenný kurz patria k základným

¹⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. s 10. ISBN 80-7179-422-8.

indikátorom stavu makroekonomického okolia. Tieto indikátory majú bezprostredný vplyv na plnenie základných cieľov každého podniku.¹⁵

Sociálne a demografické faktory zahrňujú vplyvy pracovnej sily, priemerného veku, rastu populácie, životnej úrovne a životného štýlu obyvateľstva, ochrany životného prostredia. Medzi tieto faktory patrí aj dôvera, ocenenie, postoje, výber a životný štýl obyvateľov. Tieto elementy sú zvyčajne výsledkom kultúrnych, ekonomických, demografických, náboženských, vzdelávacích a etických podmienok života človeka. Obdobne ako ostatné oblasti, tak sú aj sociálne faktory v neustálom vývoji, ktorý plynie z úsilia jednotlivcov naplniť svoje potreby a túžby. Poznanie trendov v tejto oblasti vedie k získaniu predstihu pred konkurentmi v boji o zákazníka.¹⁶

Technické a technologické faktory. Aby sa podnik vyhol zaostalosti a preukazoval aktívnu investičnú činnosť, je nevyhnutné, aby bol informovaný o technických a technologických zmenách, ktoré v okolí prebiehajú. V tejto oblasti môžu zmeny veľmi dramaticky a náhle ovplyvniť okolie, v ktorom sa podnik pohybuje. Preto predvídavosť vývoja smerov technického rozvoja sa môže stať významným činiteľom úspešnosti podniku.

Kľúčom k úspešnému predvídaní v tejto oblasti spočíva v dôkladnom predvídaní budúcich schopností a pravdepodobných vplyvov. Súhrnná analýza vplyvov technických a technologických zmien znamená štúdie očakávaných vplyvov nových technológií ako na stav okolia, tak na konkurenčné pozície.¹⁷

„Základnou úlohou PEST analýzy je identifikovať oblasti, ktorých zmena by mohla mať významný dopad na podnik, a odhadovať, k akým zmenám v týchto kľúčových oblastiach môže dôjsť.“¹⁸ Stupeň neistoty je pomerne vysoký. Častokrát sa nejedná ani o určitú predpoveď, ale skôr len o odhad. Súčasne je nutné odlišiť, ktoré zmeny ovplyvnia všetky odvetvia rovnomerne, s rovnakou intenzitou na podnik a konkurentov, a ktoré zmeny rôzne ovplyvnia rôzne podniky, pretože práve tie zmenia konkurenčnú pozíciu podniku.

¹⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

¹⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. s 13. ISBN 80-7179-422-8.

Tab. 2.2 Prehľad vplyvov makrookolia

Politicko-legislatívne vplyvy	Ekonomické faktory
Protimonopolné zákony	Hospodárske cykly
Ochrana životného prostredia	Trendy GNP
Ochrana spotrebiteľa	Devízové kurzy
Daňová politika	Kúpna sila
Regulácia v oblasti zahraničného obchodu, protekcionizmus	Úrokové miery
Pracovné právo	Inflácia
Politická stabilita	Nezamestnanosť
	Priemerná mzda
	Vývoj cien energií
Sociokultúrne faktory	Technologické vplyvy
Demografický vývoj populácie	Vládna podpora R&D
Zmeny životného štýlu	Celkový stav technológie
Mobilita	Nové objavy
Úroveň vzdelania	Zmeny technológie
Prístup k práci a voľnému času	Rýchlosť zastarávania

Zdroj: prevzaté viď SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. s 12. ISBN 80-7179-422-8.

Cieľom PEST analýzy nie je vypracovať vyčerpávajúci zoznam vplyvov, lebo vplyvy, ktoré sú veľmi dôležité pre jeden podnik, nemusia mať veľkú váhu pre druhý podnik. Dôležité je teda odlišiť významné faktory pre určitý podnik.

Výhody PEST analýzy:

- jednoduchá metóda,
- pomáha manažérom lepšie pochopiť pozíciu na trhu, odhaliť skryté zdroje a schopnosti, spoznať konkurentov,
- poskytuje pochopenie širšieho podnikateľského prostredia,
- pomáha predvídať budúce problémy a prijať opatrenia na zamedzenie alebo minimalizovanie ich pôsobenia
- podporuje rozvoj strategického myslenia.

Nevýhody PEST analýzy:

- rýchle tempo zmien v spoločnosti znemožňuje predvídanie vývoja, ktorý môže mať vplyv na podnik v budúcnosti,

- jednoduchý zoznam, ktorý nemožno kriticky prezentovať,
- môže byť založená na predpokladoch, ktoré sa ukázali ako nepodstatné,
- analýza sa vzťahuje iba na vonkajšie prostredie.

2.2.3 Vnímanie konkurencieschopnosti z pohľadu hodnotenia finančnej výkonnosti podniku

Podnik, ktorý chce v trhovej ekonomike prežiť, musí neprestajne monitorovať svoju finančnú situáciu, sledovať ukazovatele opisujúce jeho finančný stav. Na tieto účely slúži finančno-ekonomická analýza, pričom finančná analýza je nástroj, ktorý odráža finančné zdravie podniku. Za finančné zdravie sa považuje, keď podnik spláca svoje záväzky v stanovenom čase, a zároveň je schopný dosahovať určitú mieru zhodnotenia vlastného kapitálu. Finančná situácia sa častokrát nazýva ako finančné zdravie.

Finančná analýza predstavuje jeden zo strategických nástrojov a znamená ohodnotenie minulosti, súčasnosti aj predpokladanej budúcnosti finančného hospodárenia. Môžeme prostredníctvom nej zistiť silné a slabé stránky podniku, a tým predvídať problémy, ktoré by nastali v budúcnosti a zároveň urobiť opatrenia na ich odstránenie. Svoju pozornosť sústreďuje na rozbor finančných zdrojov, spôsob ich získavania a použitia, na výsledky finančného hospodárenia, rozbor rezerv a spôsoby ich využitia. Vo finančnej analýze ide o sledovanie a vyhodnocovanie výsledkov činnosti podniku. Využíva sa teda na porovnávanie finančnej situácie s konkurenciou. Je teda dôležitým nástrojom rozboru, ktorého hlavnou úlohou je umožniť prehľad o finančnej situácii. Pre spoľahlivú finančnú analýzu je dôležité použiť len presné a včasné informácie.¹⁹

Meradlom podnikateľskej výkonnosti podniku je úroveň zhodnotenia do jej podnikateľských aktivít vložených finančných prostriedkov (kapitálu), teda výška a rýchlosť, s akou sa prostriedky vrátia v podobe príjmov (hospodárskych výsledkov) z podnikania. Hospodárskym výsledkom rozumieme rozdiel medzi výnosmi a nákladmi firmy za určité obdobie. Výnosy predstavujú finančné čiastky, ktoré sú získané z prevádzaných podnikateľských činností za obdobie; náklady sú finančné čiastky, ktoré daná firma vynaložila na získanie dosiahnutých výnosov.

¹⁹ STRÁŽOVSKÁ, H.; STRÁŽOVSKÁ, L. *Ekonomické analýzy*. 1. vyd. Bratislava: MERKURY, 2006. 152 s. ISBN 80-89143-38-5.

Obraz o hospodárskych výsledkoch, o zhodnotení vynaložených nákladoch na podnikanie poskytuje výsledovka, čo je prehľad o výnosoch, nákladoch a hospodárskom výsledku (výkaz ziskov a strát).

Zdravé fungovanie umožňuje konkurenčné prostredie iba tým firmám, ktoré nielenže dokonale ovládajú obchodnú stránku svojej podnikateľskej činnosti, ako napríklad odbyt výrobkov a služieb, ale tiež finančnú stránku, ktorá hrá veľmi významnú rolu.²⁰

Určiť, ktoré činitele a s akou intenzitou sa na formovaní finančnej situácii podieľali, je úlohou finančnej analýzy. Je teda zameraná na poznanie činiteľov pôsobiacich na finančnú situáciu. Stáva sa teda veľmi užitočným a účinným diagnostickým prostriedkom, ktorý umožňuje posudzovať zdravie podniku.

Výhody finančnej analýzy:

- rýchla a komplexná metóda,
- dôležitý nástroj rozboru finančnej situácie,
- poskytuje prehľad o finančnej situácii podniku,
- poznanie činiteľov pôsobiacich na finančnú situáciu,
- vhodný nástroj pre porovnávanie firiem.

Nevýhody finančnej analýzy:

- závery nemožno vyvodit' na základe jedného ukazovateľa,
- účtovné informácie zobrazujú minulosť a neobsahujú výsledky do budúcnosti,
- potrebuje veľké množstvo dát z rôznych zdrojov rôznej povahy,
- dáta môžu byť nespoľahlivé.

Pre meranie výkonnosti podniku existujú tri prístupy. Medzi tieto jednotlivé prístupy patria:

- *tradičné prístupy* (absolútne a rozdielové ukazovatele, paralelná sústava pomerových ukazovateľov, pyramídová sústava pomerových ukazovateľov a súhrnné ukazovatele pre meranie výkonnosti firiem);

²⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

- *moderné prístupy* (ekonomická pridaná hodnota, tržná pridaná hodnota a ukazovateľ rentability investícií stanovená na podklade peňažných tokov);
- *komplexné prístupy* (Balanced Scorecard, model EFQM).

Ku zhodnoteniu konkurencieschopnosti výrobného podniku bude aplikovaný model EFQM, ktorý patrí medzi komplexné prístupy merania výkonnosti podniku.

Model EFQM predstavuje rámec pre hodnotenie výkonnosti organizácie. Jeho oficiálnym názvom je The EFQM Excellence Model. Tento model je využiteľný v podmienkach rôznych organizácií, a to bez ohľadu na ich veľkosť, sektor pôsobnosti alebo charakter procesov.

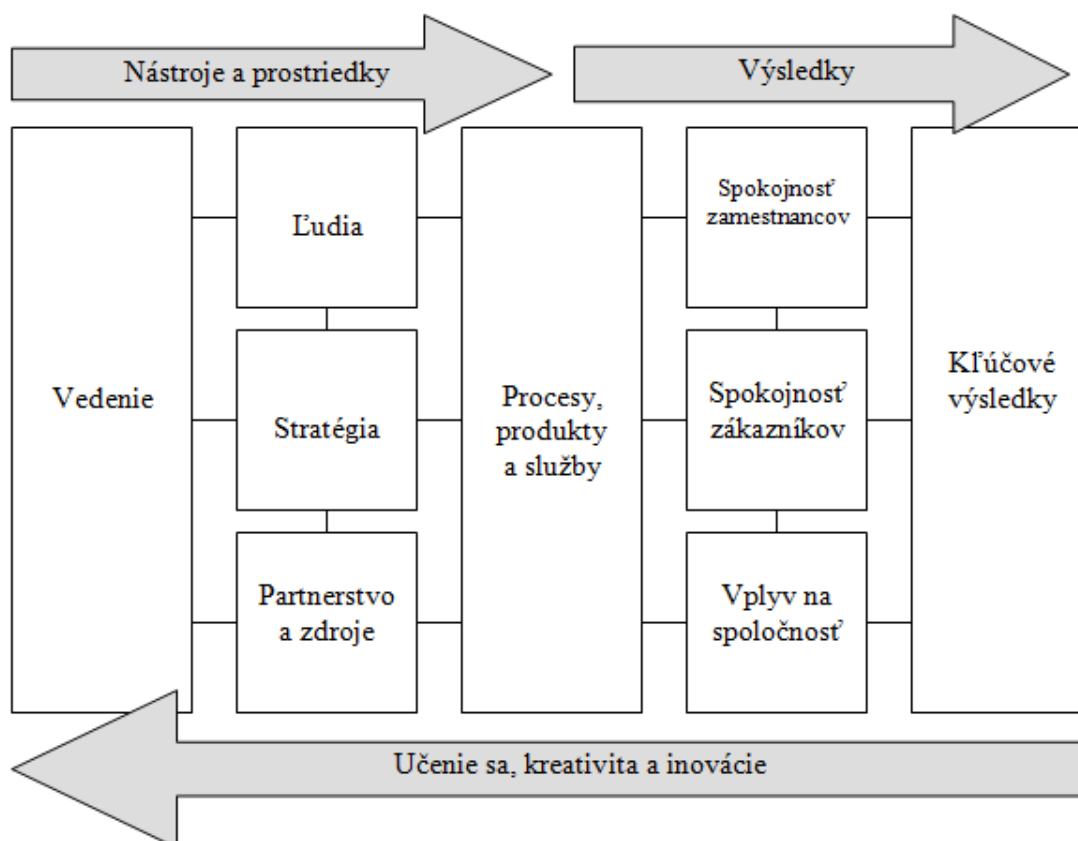
Je praktickým nástrojom, ktorý napomáha organizáciám k stanoveniu ich bodu rozvoja, t. j. kde sa nachádzajú na ceste k vynikajúcim výkonom. Prispieva k odhaleniu medzier a podnieteniu spracovateľa k riešeniam.

Logika modelu EFQM je jednoduchá, ale však jeho aplikácia je relatívne náročná. Vrcholový management a skupina, ktorá prevádza hodnotenie musí jeho podstatu pochopiť.

Model sa skladá z deviatich hlavných kritérií rozdelených do dvoch skupín (predpoklady a výsledky) a 32 subkritérií (dielčich kritérií), ktoré hodnotia firmu komplexne z hľadiska riadenia pomocou politiky a stratégie, cez organizáciu, s orientáciou na ľudské zdroje a procesy tak, aby boli uspokojené všetky očakávania záujmových skupín (vlastníkov, zamestnancov, zákazníkov, veriteľov a celej spoločnosti zastúpenej štátom), obr. 2.2.²¹ Následne každé subkritérium je rozdelené na jednotlivé otázky, resp. oblasti zamerania, ktoré sa v rámci subkritéria budú posudzovať.

²¹ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

Obr. 2.2 EFQM excellence model



Zdroj: *vlastné spracovanie* podľa Leyhill [online]. Dostupný z WWW [cit. 2011-01-19] <<http://www.leyhill.com/ourtoolkit/EFQM.html>>.

Samotný EFQM model sa skladá z dvoch integrálnych častí. Prvá časť obsahuje deväť hlavných kritérií. Päť z nich, *nástroje a prostriedky* – predstavujú firemné zručnosti, teda potenciál, ktorý zahrňuje v materializovanej podobe nástroje a prostriedky a v nematerializovanej podobe duševné vlastníctvo. Nástroje a prostriedky patria k základným predpokladom pre naplnenie základných cieľov organizácie, teda podnikateľskej úspešnosti. V zostávajúcich štyroch kritériách, *výsledky* – firma hodnotí, ako z hľadiska výsledkov bola úspešná alebo nakoľko sa priblížili k naplneniu stanovených cieľov.²²

Každé z týchto deviatich kritérií má vlastnú absolútnu a relatívnu hodnotu vyjadrenú ako percentuálny podiel, a tiež aj váhu v celkovej 100 % hodnote modelu. Hodnota kritérií zahrňujúca nástroje a prostriedky predstavuje 50 % a kritériá vyjadrujúce

²² MARINIČ, P. *Plánovanie a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

výsledky predstavujú takisto 50 %. Z toho vyplýva, že každé kritérium má pridelenú váhu. Ideálna úroveň výkonnosti je vyjadrená 1000 bodmi, pričom ideálna úroveň predpokladov má hodnotu 500 bodov a ideálna úroveň výsledkov má taktiež 500 bodov. Prehľad hodnôt a váhu jednotlivých kritérií zachytáva tab. 2.3.

Tab. 2.3 Prehľad hodnôt a váha jednotlivých kritérií

Kritérium		Počet bodov	Hodnota [%]
I. Nástroje a prostriedky	Vedenie	100	10
	Ľudia	100	10
	Stratégia	100	10
	Partnerstvo a zdroje	100	10
	Procesy, produkty a služby	100	10
II. Výsledky	Spokojnosť zamestnancov	100	10
	Spokojnosť zákazníkov	150	15
	Vplyv na spoločnosť	100	10
	Kľúčové výsledky	150	15

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Leyhill [online]. Dostupný z WWW [cit. 2011-01-19] <<http://www.leyhill.com/ourtoolkit/EFQM.html>>.

I. Nástroje a prostriedky

V skupine nástroje a prostriedky ide o päť kritérií, ktorými sú:

1. vedenie,
2. ľudia,
3. stratégia,
4. partnerstvo a zdroje,
5. procesy, produkty a služby.

ad 1) kritérium 1: Vedenie

Predmetom kritéria je skúmanie a hodnotenie potenciálu samotného managementu firmy, teda nakoľko je rozvíjaná a naplňovaná misia, vízia a hodnoty, ktoré zaručujú firme dlhodobú úspešnosť, implementácia poslania do firemného riadenia pomocou vlastných aktivít a správania. Ďalej sa sleduje, ako je management schopný aktivizovať, iniciovať a motivovať zamestnancov spoločnosti k plneniu formulovaných úloh a cieľov vychádzajúcich z vízie a poslania, riadiť proces zmien a utvárať firemnú politiku a kultúru v súlade s hodnotami a záujmami firmy.

ad 2) kritérium 2: Ľudia

Kritérium hodnotí riadenie ľudských zdrojov, starostlivosť o personálny potenciál zdokonaľovania a rozvíjania vedomostí a skúsenosti ľudí. Ako jeden z rozhodujúcich faktorov naplňovania vízie a realizácie firemnej stratégie sú chápané ľudské zdroje. Hodnotenie prístupov a spôsobov aktivácie ľudského kapitálu prostredníctvom spolupodieľania sa na tvorbe hodnôt a kultúry spoločnosti je takisto dôležitou súčasťou tohto kritéria. Je tu široký priestor pre komunikáciu a spoluúčasť, ktoré sú podporované dôverou a vytváraním príležitostí učiť sa a rozvíjať individuálne schopnosti.

ad 3) kritérium 3: Stratégia

Dané kritérium nadväzuje na kritérium vedenie. Hodnotí schopnosť managementu firmy implementovať poslanie a víziu firmy do jasnej stratégie zohľadňujúcej preferencie všetkých záujmových skupín, a zároveň sa pýta, nakoľko je stanovená stratégia podporená vhodnou politikou, cieľmi, plánmi a procesmi.

ad 4) kritérium 4: Partnerstvo a zdroje

Za hlavný cieľ tohto kritéria je považované hodnotenie prístupov a procesov hospodárenia s finančnými a nefinančnými elementmi vstupujúcimi do firemného transformačného procesu prostredníctvom materiálových, nemateriálových, informačných a technologických vstupov, ich financovanie a starostlivosť o ne. Patrí tú napríklad materiál, budovy, stroje, zariadenia a technológie. Kritérium zahrňuje aj starostlivosť o vzťahy s nositeľmi týchto elementov, ktorými sú dodávatelia, kooperačné firmy, majitelia licencií a pod.

ad 5) kritérium 5: Procesy, produkty a služby

Hodnotenie procesného riadenia firmy je predmetom kritéria procesy. Úspešná prevádzková prax predpokladá, že všetky činnosti sú od začiatku až do konca svojho priebehu v spoločnosti systematicky riadené. Každý proces má svojho vlastníka, je ním pochopený a jeho zdokonaľovanie je založené na každodennej aktívnej účasti všetkých pracovníkov. Pre efektívnu prácu manažmentu je meranie a spätné informácie nevyhnutné. Predmetom hodnotenia je schopnosť spoločnosti identifikovať, riadiť, zdokonaľovať

a prehodnocovať svoje procesy v záujme naplnenia stratégie a uspokojenia potrieb zákazníkov.

II. Výsledky

V skupine výsledky sa používajú štyri kritéria, ako sú:

1. spokojnosť zamestnancov,
2. spokojnosť zákazníkov,
3. vplyv na spoločnosť,
4. kľúčové výsledky.

ad 1) kritérium 1: Spokojnosť zamestnancov

Kritérium spokojnosť zamestnancov poskytuje informácie o tom, ako sú zamestnanci spokojní. Kritérium je založené na hodnotení aktivít spoločnosti pri uspokojovaní potrieb a očakávaní zamestnancov. Pri hodnotení využíva nástroje, akými sú prezentácia výsledkov, cieľov, trendov a porovnanie s najlepšimi firmami v odvetví, či konkurenciou. Výsledky merania výkonnosti zamestnancov sú v tomto kritérií tiež uvedené.

ad 2) kritérium 2: Spokojnosť zákazníkov

Predmetom hodnotenia je meranie spokojnosti zákazníka. Zaoberá sa starostlivosťou o zákazníka, ako organizácia uspokojuje očakávané potreby generované trhom vo všetkých ich príčinách a dôsledkoch. Z bodového hľadiska má toto kritérium najväčšiu váhu.

ad 3) kritérium 3: Vplyv na spoločnosť

Dané kritérium hodnotí verejnú zodpovednosť firmy voči spoločnosti. Predmetom záujmu kritéria je to, čoho podnik dosahuje pri uspokojovaní potrieb a očakávaní miestneho, národného a medzinárodného spoločenstva ako celku. Zhrňuje pohľad verejnosti na približovanie sa podniku súčasným požiadavkám na kvalitu života, životné prostredie, ochranu globálnych zdrojov a vnútornú mieru efektivity v podniku. Vzťahy

s úradmi a ľuďmi, ktoré zasahujú a kontrolujú podnikanie spoločnosti sú v tomto kritériu tiež zahrnuté.

ad 4) kritérium 4: Kľúčové výsledky

Hlavným zámerom hodnotenia je posúdiť, akých výsledkov spoločnosť dosahuje v porovnaní s vopred stanovenými plánmi a pri uspokojovaní potrieb a očakávaní všetkých subjektov, ktoré sú na spoločnosti finančne a inak zainteresované.

2.2.4 Hodnotenie kritérií

Pre hodnotenie kritérií modelu EFQM použijeme dotazníkovou metódou, ktorá bude následne podrobnejšie popísaná.

Dotazníková metóda je metódou, ktorá má najbližšie k procesom interných auditov systémov managementu akosti. Európska nadácia pre management akosti vytvorila špeciálny dotazník, kde je každému z hlavných kritérií prisúdená rada hodnotiacich otázok. Miera naplnenia požiadaviek je potom ohodnotená percentami od 0 do 100.²³

Firmy majú dve možnosti:

- môžu využiť publikáciu EFQM, ktorá obsahuje zoznam otázok a vysvetlenie postupov vyhodnotenia,
- vytvoria si dotazník podľa svojho vlastného uváženia, charakteru procesov organizácie, ktorý umožní lepšie podchytiť zvláštností firmy.

Miera naplňovania kritérií modelu EFQM je u dotazníkovej metódy hodnotená celkom štyrmi stavmi, označovanými písmenami A až D. Hodnotenie je realizované voči akejkoľvek otázke, ktorá bola do dotazníku zaradená. Označenie stavmi umožňuje percentné hodnotenie.²⁴

Stav D – v hodnotenej oblasti nebolo zatiaľ nič vykonané, nie sú zistené žiadne dôkazy o zavedení metód a postupov, realita je veľmi vzdialená proklamáciám a vysloveným prianiam. Stavu prináleží hodnotenie **0 %**.

²³ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

²⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

Stav C – hodnotí sa, či existujú ojedinelé dôkazy o tom, že organizácia používa vhodné prístupy a metódy, či náhodne realizované preskúmania viedli k náznakovým zlepšeniam, ktoré ale nie sú výsledkom účinného systému. Stavu prináleží hodnotenie **33 %**.

Stav B – definuje, či v organizácii existujú zreteľné dôkazy o neustálom zlepšovaní, ktoré bolo dosiahnuté vďaka systematickému prístupu k preskúmaniu činností, pričom tieto zlepšenia boli zaznamenané vo väčšine organizačných jednotiek a procesov. Stavu prináleží hodnotenie **66 %**.

Stav A – posudzovateľ hodnotí úplné plnenie kritérií zvoleného modelu. Používanie tých najlepších prístupov v celej organizácii, dosahované výsledky výkonnosti sú vynikajúce aj v porovnaní s konkurenciou a majú trendy trvalého zlepšovania. Stavu prináleží hodnotenie **100 %**.

*Ukazovateľ pre určenie miery vyzretosti systému managementu:*²⁵

Miera vyzretosti systému managementu (MVSM) = (počet označení stavu D * 0 % + počet označení stavu C * 33 % + počet označení stavu B * 66 % + počet označení stavu A * 100 %) / počet otázok u posudzovaného kritéria.

(2.1)

Pre príklad je vhodné uviesť konkrétne štatistické výsledky dosahované pri hodnotení:

- len 6 % hodnotených firiem dosahuje výsledkov 700 – 800 bodov (najlepšie výsledky);
- len 11 % hodnotených firiem dosahuje 600 – 700 bodov;
- celkový výsledok nad 500 bodov možno považovať za uspokojivý a signalizuje už určitú úroveň riadenia s predpokladmi ďalšieho možného zlepšovania.

²⁵Dashofer [online]. Dostupný z WWW [cit. 2010-11-20]
<http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr_9_3_6_3.pdf>.

*Výhody dotazníkové metody:*²⁶

- menej náročná vzhľadom na uvoľňovanie potrebných zdrojov a taktiež prácnosť metódy je atraktívna,
- podporuje sa komunikácia v tímoch jednotlivých útvarov,
- k poznaniu úrovne vnímania filozofie TQM medzi zamestnancami firmy patria dotazníky medzi vynikajúcu pomôcku,
- prezentácia sebahodnotiacich východísk nie je náročná,
- výcvik interných posudzovateľov je nutný, ale nie je nutná účasť externých posudzovateľov,
- je adekvátnym uvedením do problematiky TQM,
- prispôsobenie formulácie a znenie otázok je možné podľa procesov vo firme.

*Nevýhody dotazníkové metody:*²⁷

- ide o metódu nepriameho styku,
- prehnané využívanie dotazníkov môže viesť k zníženiu účinnosti danej metódy,
- zmysel otázky nie vždy zamestnanci dobre pochopia,
- metóda neumožňuje porovnanie s hodnotením žiadateľov o EQA,
- odpovede hovoria, čo si dotazovaný myslí, ale nie, prečo si to myslí.

²⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

²⁷ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

3. PRAKTICKÁ ČASŤ

Táto kapitola sa bude venovať profilu spoločnosti, histórii, všeobecným informáciám o spoločnosti, organizačnej štruktúre podniku, stratégii kvality, poslaniu a vízii, súčasným hodnotením konkurencieschopnosti, SWOT analýze, postupovými krokmi a aplikáciou modelu EFQM.

3.1 *Charakteristika podnikateľskej činnosti AVC Raková, a. s.*

Spoločnosť je zapísaná v obchodnom registri pri okresnom súde v Žiline pod obchodným menom AVC Raková, a. s.. Predmetom činnosti a. s. podľa obchodného registra je kovoobrábanie, nástrojárstvo, zámočníctvo, metalizácia kovov; tepelné spracovanie kovov - kalenie, žihanie, výroba ložísk, ozubených kolies, prevodových a ovládacích prvkov, výroba obrábacích strojov, výroba, opravy strojov pre poľnohospodárstvo a lesníctvo, výroba strojov na všeobecné účely, výroba dielov a príslušenstva pre motorové vozidlá a ich motory, inžinierske činnosti a súvisiace technické poradenstvo, kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) a na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod), prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom, prenájom hnutelných vecí, vedenie účtovníctva, služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov, činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov, sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb, sprostredkovateľská činnosť v oblasti výroby.

AVC Raková, a. s. je spoločnosťou, ktorá má dlhoročnú tradíciu v strojárkej výrobe. Táto dlhoročná tradícia sa v súčasnej dobe prejavuje schopnosťou vyrábať výrobky s vysokou presnosťou a kvalitou, a zároveň je schopná všetky požiadavky zákazníka transformovať do samotného výrobku a byť tak schopná konkurencie na svetovom trhu automobilového priemyslu. Táto úloha si vyžaduje neustále zdokonaľovanie technológie, zručností a vedomostí zamestnancov za súčasného zvyšovania povedomia zamestnancov v oblasti kvality.

Aktuálna výrobná náplň je orientovaná hlavne na výrobu komponentov a montážnych celkov pre automobilový priemysel, ktoré sú určené pre dodávkové,

nákladné, osobné automobily, pre poľnohospodárske stroje a traktory. AVC Raková, a. s. dodáva tiež komponenty pre segment priemyselných robotov.

Spoločnosť AVC Raková, a. s., ktorá sídli v severozápadnej časti Slovenska v prekrásnom prostredí Kysúc, môže vďaka svojej geografickej polohe využívať dopravné spojenia s celým Slovenskom, ale aj s celou Európou. Sídlo spoločnosti sa takisto nachádza v strategickej polohe v blízkosti hraníc s Českou a Poľskou republikou, cca 30 kilometrov od mesta Žilina (príloha č. 1 obr. 3.1)

Za ostatné roky sa a. s. stala medzinárodne uznávanou spoločnosťou exportujúcou svoju produkciu do celého sveta. Medzi hlavné exportné teritória patria EÚ a USA; spoločnosť tiež exportuje do Brazílie a Ázie (príloha č. 1 obr. 3.2). Časť produkcie je dodávaná na domáci trh.

Spoločnosť AVC Raková, a. s. patrí v Slovenskej republike medzi stálych a popredných dodávateľov pre automobilový priemysel, poľnohospodárske a stavebné stroje, traktory, a to nielen pre trh v Slovenskej a Českej republike, ale aj pre ostatných výrobcov v rámci európskych a mimoeurópskych krajín.

Viac ako 60-ročná tradícia, vysoká kvalifikačná úroveň, zavádzanie nových metód, postupne modernizovaná výrobná základňa dávajú dobré predpoklady pre ďalší rozvoj a prosperitu. Preto nepretržité zlepšovanie kvality, uspokojovanie zákazníkov bolo vždy pre výkonné vedenie prioritné.

Na základe noriem ISO 9000 bol vybudovaný v 90. rokoch systém riadenia kvality a rozšírený o požiadavky noriem VDA. AVC, a. s. sa v roku 2002 rozhodla ďalej aplikovať požiadavky noriem rady ISO 9000:2000 s cieľom certifikácie podľa normy ISO 9001:2000. Certifikát ISO 9001:2000 je zobrazený v prílohe č. 2. V roku 2004 sa začala príprava, dopracovanie SMK s cieľom spĺňať požiadavky ISO/TS 16 949:2002 (príloha č. 3).

Hlavný výrobný program tvoria:

- hriadele do štartérov pre BOSH,
- kvapalinové spojky, diferenciály, prídavné prevody, pomocné pohony, ventilátory, guľové kĺby a tiahla riadenia pre nákladné automobily TATRA,
- ozubené dielce pre BONFIGLIOLI,
- ozubené dielce, krížové čapy pre RENAULT V.I.

Poslaním spoločnosti je:

- uspokojovanie požiadaviek zákazníkov,
- napĺňanie očakávania akcionárov,
- zabezpečovanie zamestnanosti v regióne pri rešpektovaní zákonných, environmentálnych a kvalitatívnych noriem.

Spoločnosť AVC Raková, a. s. plánuje na splnenie tohto poslania využiť predovšetkým dlhodobú a cieľavedomú tímovú spoluprácu zamestnancov, ako aj neustále vzdelávanie sa a zlepšovanie v každej oblasti.

Vízia spoločnosti:

Spoločnosť AVC Raková, a. s. sa chce stať jedným z významných strojárnských európskych producentov v oblasti:

- kompletného mechanického opracovania ozubených hriadeľov a kolies, vrátane chemicko-tepelného spracovania,
- kompletného mechanického opracovania skriňových dielov a ostatných komponentov,
- sériovej výroby montážnych skupín a podskupín.

Cieľovým zákazníckym portfóliom AVC Raková, a. s. sú významní finálni svetoví producenti automobilového priemyslu, stavebnej a poľnohospodárskej techniky a priemyselných robotov.

3.1.1 Organizačná štruktúra

Predstavenstvo akciovej spoločnosti schvaľuje základné organizačné členenie spoločnosti a vedenie akciovej spoločnosti schvaľuje konkrétnu organizačnú štruktúru.

Orgány spoločnosti tvorí:

- valné zhromaždenie – najvyšší orgán akciovej spoločnosti;
- predstavenstvo – štatutárny orgán akciovej spoločnosti;

- dozorná rada – najvyšší kontrolný orgán akciovej spoločnosti, ktorý dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti;
- vedenie a. s. – najvyšší výkonný orgán spoločnosti. Je oprávnené riadiť spoločnosť a konať v jej mene vo veciach, rozsahu a podmienok určených stanovami spoločnosti, štatútom predstavenstva, organizačným poriadkom, prípadne iným vnútorným predpisom spoločnosti.

Základná organizačná štruktúra spoločnosti (príloha č. 4) sa skladá z:

- a) generálneho riaditeľa,
- b) výkonného riaditeľa,
- c) personálneho odboru,
- d) finančného odboru,
- e) odboru riadenia kvality,
- f) odboru logistiky,
- g) odboru výroby a TVP.

V prílohe č. 5 sú jednotlivé úseky organizačnej štruktúry popísané.

Štruktúra zamestnancov

K 1. 8. 2010 spoločnosť zamestnávala 145 zamestnancov. Štruktúra zamestnancov podľa kategórie je uvedená v prílohe č. 6 (tab. 3.1 a v grafe 3.1).

3.1.2 Kľúčové dáta v histórii spoločnosti

AVC, a. s. počas historického vývoja prešla od výroby púmp po výrobu dielcov a komponentov pre automobilový priemysel. Začiatky strojárskej výroby na Kysuciach sa začali písať v roku 1944, keď vznikla spoločnosť na výrobu čerpacích zariadení.

Od tejto doby po súčasnosť AVC, a. s. prešla organizačnými zmenami, ktoré sú zobrazené v tab. 3.2.

Tab. 3.2 Kľúčové dáta v histórii spoločnosti

ROK	UDALOSŤ
1944	Založená spoločnosť AVC, a. s. pod názvom ADLO
1948	Sigma pumpy, n. p. Olomouc, Závod ADLO Čadca
1951	Továrne hasiacich zariadení, n. p. Vysoké mýto, závod Čadca
1954	Československé Automobilové opravovne, n. p. Bratislava, závod Čadca
1954	Štátne výrobné autodiélov, n. p. Praha, závod Čadca
1958	TATRA, n. p. Kopřivnice, závod Čadca
1986	TATRA Čadca, n. p.
1988	TATRA kombinát, kombinátny podnik Čadca
1992	AVC, a. s.
2008	Vznik dvoch spoločností AVC Čadca, a. s. a AVC Raková, a.s.

Zdroj: *interné materiály podniku*

3.2 *Súčasný spôsob hodnotenia konkurencieschopnosti podniku*

Súčasným spôsobom hodnotenia konkurencieschopnosti podniku AVC Raková, a. s. je porovnávanie sa z pohľadu finančnej analýzy, kde si spoločnosť stanovila vybrané ukazovatele. Porovnávanie vykonáva na základe benchmarkingu, ktorý predstavuje porovnávaciu analýzu podnikov a dáva odpoveď na to, akým spôsobom niektoré podniky určité úlohy plnia oveľa lepšie než ostatné. Poslaním je napodobniť, zlepšiť a prebrať najlepšie praktiky iných podnikov. Patrí medzi štandardne používané nástroje pre mnohé podniky.

Benchmarking je v podniku prevádzaný interne a externe.

Interný benchmarking sa prevádza minimálne 1x ročne a za jeho podnet je zodpovedný úsek finančného riaditeľa. Pre sledované ukazovatele sú stanovené orientačné kritériá, ktoré môžu byť upravované podľa vývoja akciovej spoločnosti (napr. menené, doplňované, vypúšťané).

Medzi sledované ukazovatele patrí: výroba tovaru na pracovníka, podiel výroby tovaru k vynaloženým nákladom, mzdová produkcia na pracovníka (jednicová mzda), osobné náklady na pracovníka, podiel vlastných zavinených nepodarkov z výroby tovaru, podiel vonkajších reklamácií z výroby tovaru, podiel dodávateľských nezhodných výrobkov z výroby tovaru, súhlasnosť procesných auditov, doba obratu zásob a termíny dodávok (plnenie v požadovanom termíne).

Vrcholové vedenie je nakoniec oboznámené so závermi a nápravnými opatreniami, ktoré sú zapracované do ročného, prípadne strategického podnikateľského plánu.

Externý benchmarking je najdôležitejším nástrojom k zisteniu úrovne podniku v rôznych ukazovateľoch. Jeho cieľom je dosiahnutie úrovne najlepších konkurenčných podnikov, a tým zachovanie si konkurencieschopnosti a umožnenie existencie a rozvoja podniku. Ako aj interný benchmarking, tak aj externý sa prevádza v podniku minimálne 1x ročne a jeho závery sú predkladané vrcholovému vedeniu. Jeho cieľom je korekcia nepriaznivých ukazovateľov v porovnaní s konkurenciou tak, aby sa dosiahlo želaných a konkurencieschopných ukazovateľov.

Medzi orientačné ukazovatele, ktoré sa môžu v závislosti od vývoja externého prostredia korigovať patria: produktivita práce z tržieb a pridanej hodnoty, rentabilita výnosov, doba obratu zásob, cenová úroveň rovnakých (podobných) výrobkov, podiel priamych výrobných robotníkov a ostatných pracovníkov, mzdová náročnosť (podiel mzdových nákladov z celkových tržieb), podiel nezhodných výrobkov, podiel reklamácií a podiel dodávateľských nezhodných výrobkov z výroby tovaru, stav systému riadenia kvality, sortiment obrábaných dielcov, vyrábaných podzostáv a nakupovaných položiek do výroby, podiel exportu z celkovej výroby, priemerný vek strojov a zariadení, stav schopnosti, procesov a údržby, priemerná doba výroby dielca, podiel CNC strojov z celkového počtu strojov, schopnosť vývoja výrobku, procesu a vlastných opráv.

Závery potom slúžia ku korekcii ročného a strategického podnikateľského plánu. Podnet k prevedeniu dáva oddelenie práce a miezd a úsek finančného riaditeľa. Úlohou oddelenia práce a miezd je zistiť priamych konkurentov podniku v závislosti na strategickom zameraní firmy a sledovaní trendov vývoja.

Po ukončení realizácie benchmarkingu podnik zhodnotí prínos z jeho realizácie a štatisticky ho vyhodnotí (percentuálne, graficky a pod.). Mal by sa koncentrovať na úlohy, ktoré sú kritické z hľadiska spokojnosti zákazníka a nákladov pri ktorých by bolo možné nájsť v podnikateľskom prostredí lepšie výkony a tieto chápať ako meradlo svojich schopností.

AVC Raková, a. s. má v rámci segmentu výroby ozubených kolies a prevodových mechanizmov relatívne menšiu konkurenciu ako v segmente opracovania skriňových dielcov. Nové konkurenčné výrobné kapacity na ozubenie vznikajú vstupom automobilových koncernov na Slovensko, ktorí riešia toto opracovanie interne alebo od

zavedených dodávateľov s modernými technológiami na sériovú výrobu (napr. Hyundai/Kia).

Domáci a zahraniční konkurenti spoločnosti AVC Raková, a. s. sú uvedení v tabuľkách 3.3 a 3.4. Európskych konkurentov zobrazuje tabuľka 3.5.

Tab. 3.3 Tradiční domáci ozubárenskí (slovenskí a českí) konkurenti

TRADIČNÍ DOMÁCI OZUBÁRENSKÍ (SLOVENSKÍ A ČESKÍ) KONKURENTI
<ul style="list-style-type: none"> • HS, Hriňová; • ZTS, Sabinov; • TANAX, Bánovce nad Bebravou; • TATRA, Kopřivnice; • ČZ Uherský Brod; • ZETOR, Brno.

Zdroj: *interné materiály podniku*

Tab. 3.4 Noví zahraniční ozubárenskí konkurenti

NOVÍ ZAHRANIČNÍ OZUBÁRENSKÍ KONKURENTI
<ul style="list-style-type: none"> • Sauer Danfoss, Považská Bystrica; • Gewis Slovakia, Handlová; • NovoGear, Frýdek-Místek; • Rieter, Česká Republika; • Getrag/Ford, Kechnec.

Zdroj: *interné materiály podniku*

Konkurenti v oblasti opracovania skriňoviny sú vlastne všetky menšie či väčšie opracovateľské firmy. V porovnaní s ozubárenskými firmami je ich oveľa viac.

Výhodou väčších ozubárenských európskych konkurentov je silné portfólio zákazníkov z oblasti automobilového a ostatného priemyslu, vlastný vývoj a testovanie výrobkov, ako aj pravidelné investovanie do nových technológií.

Tab. 3.5 Európski konkurenti

EURÓPSKI KONKURENTI
<ul style="list-style-type: none"> • Graziano Trasmissioni Group, Taliansko; • Cattini & Figlio, Taliansko; • Bonfiglioli B3, Taliansko; • Raba, Maďarsko; • ZF Passau, Nemecko; • Fisher, Nemecko; • atď.

Zdroj: *interné materiály podniku*

3.2.1 SWOT analýza AVC Raková, a. s.

Sledovať a vyhodnocovať vývojové trendy v neustále sa meniacom externom prostredí, identifikovať smer vývoja ako príležitosť alebo hrozbu, je v súčasnosti pre podnik nevyhnutnosťou. Nástrojom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov je SWOT analýza, ktorá sa zameriava na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie podniku na konkurenčnom trhu.

SWOT analýza bola vypracovaná na základe rozhovoru s vedením spoločnosti, zmapovaním firemnej dokumentácie a podnikateľského prostredia, na ktorom spoločnosť pôsobí. Pre hodnotenie vnútorných a vonkajších faktorov bola zvolená hodnotiaci škála:

Pre silné stránky a príležitosti:

- 4 = extrémne silná
- 3 = veľmi silná
- 2 = silná
- 1 = pomerne silná

Pre slabé stránky a ohrozenia:

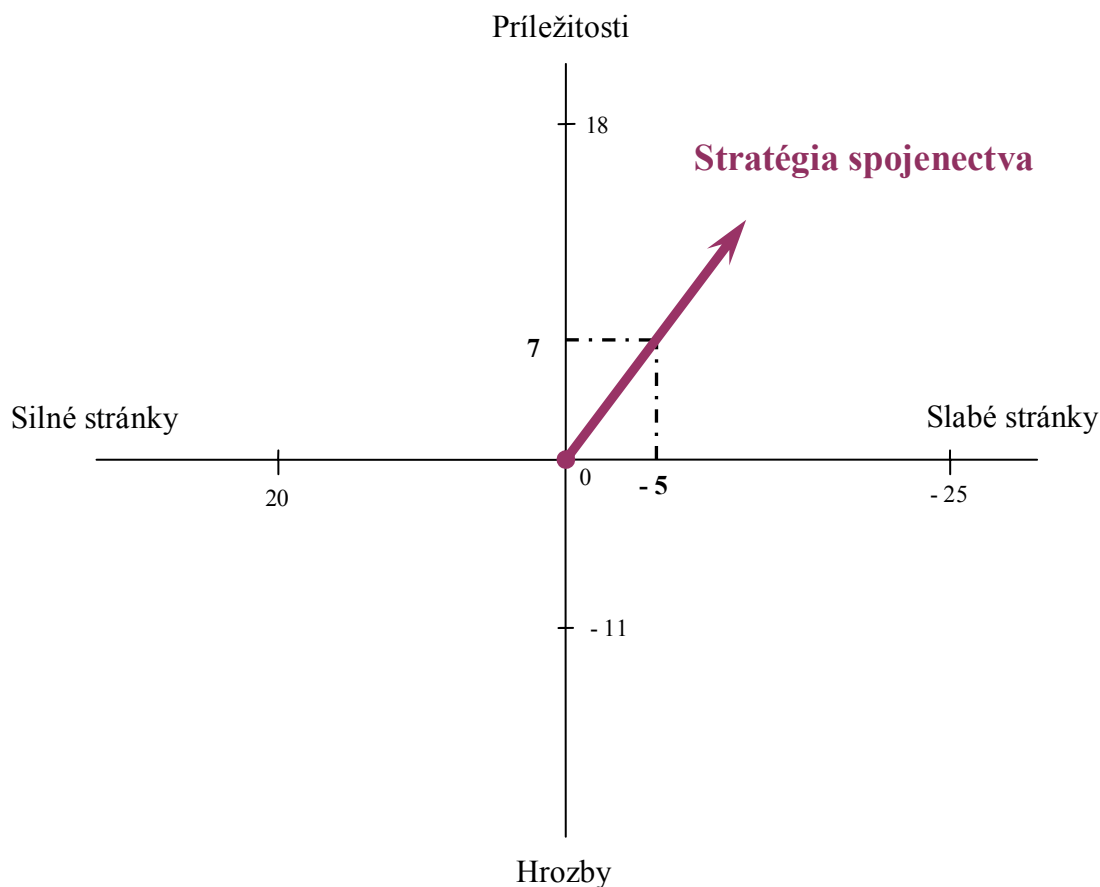
- -4 = extrémne slabá
- -3 = veľmi slabá
- -2 = slabá
- -1 = pomerne slabá

Tab. 3.6 SWOT analýza AVC Raková, a. s.

Silné stránky	Body	Slabé stránky	Body
Dlhoročné skúsenosti v strojárskvej výrobe	3	Absencia vlastného vývoja výrobku	-3
Kvalifikovaná pracovná sila	2	Technologicky zastaralý strojový park	-4
Certifikát systému riadenia kvality ISO/TS 16 949	3	Nedostatok finančných prostriedkov	-4
Dlhoročné skúsenosti vo vývoji procesu	3	Absencia vlastného chemicko-tepelného spracovania výrobkov	-3
Voľné plochy na rozširovanie výroby	1	Nepružné plánovanie výroby	-3
Portfólio zákazníkov	2	Nízka produktivita	-2
Vlastná nástrojareň	3	Absencia samostatného oddelenia na komplexný marketing	-3
Dlhodobé skúsenosti v delimitáciách technológií	3	Relatívne nízke sumy investované do marketingu	-3
Celkom	20	Celkom	-25
Príležitosti	Body	Hrozby	Body
Vyššia cena práce vo vyspelých ekonomikách	4	Odhod kvalifikovaných pracovníkov do okolitých zahraničných firiem za lepšími platovými podmienkami	-2
Využívanie rozvojových fondov	4	Nárast cien polotovarov a náradia	-2
Postupné zvyšovanie exportných cien z Číny	3	Presun výroby do lacnejších východných krajín	-2
Geografická blízkosť výrobcov osobných automobilov	3	Strata zákazníkov z dôvodu neplnenia termínov dodávok	-2
Výpadok niektorých dodávateľov z dodávateľského reťazca vplyvom krízy	4	Silnejúca konkurencia využívajúca moderné technológie	-3
Celkom	18	Celkom	-11

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Graf 3.2 Diagram SWOT analýzy



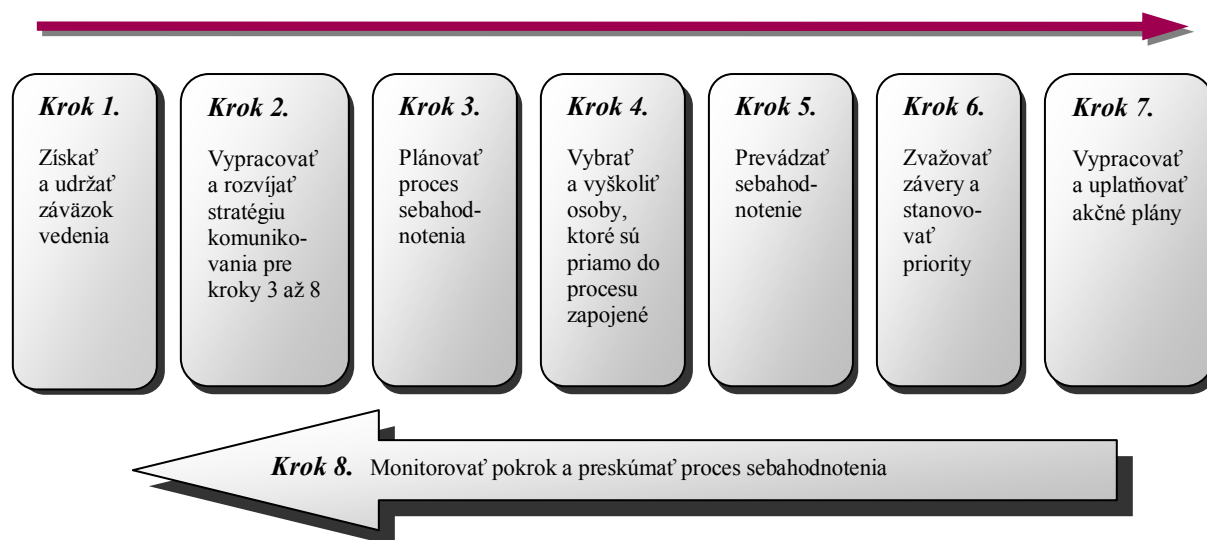
Zdroj: *vlastné spracovanie*

Na základe vykonanej analýzy sa ako najvýznamnejšie faktory spoločnosti javia dlhodobé skúsenosti v oblasti strojárenskej výroby, dlhodobé skúsenosti vo vývoji procesu, v delimitáciách technológií, ako aj získaný certifikát systému riadenia kvality podľa ISO/TS 16 949. Akciová spoločnosť trpí akútnym nedostatkom finančných prostriedkov, výrobné zariadenia i kľúčové technológie sú zastaralé, chýba vlastný vývoj výrobku, spoločnosť nie je schopná ponúknuť vlastný produkt na predaj, reaguje len na požiadavky zákazníkov. Nakoľko v spoločnosti prevažujú slabé stránky nad silnými a podnik sa nachádza v geograficky výhodnej polohe - blízko výrobcov osobných automobilov, vhodnou stratégiou pre spoločnosť by bola stratégia spojenectva, t. j. získanie partnera, ktorý by do spoločnosti investoval a poskytol finančný stimul, ako i nové technologické postupy. Táto stratégia by tak umožnila zväčšiť vnútornú silu spoločnosti a podieľať sa na príležitostiach konkurenčného trhu.

3.3 Aplikácia modelu EFQM

V publikácii EFQM Hodnotenie pre excelenciu je popísaný osemkrokový proces, ktorý zobrazuje všeobecné kroky použité pri príprave a prevádzaní sebahodnotenia. Tieto kroky zobrazuje obr. 3.3 Proces sebahodnotenia.

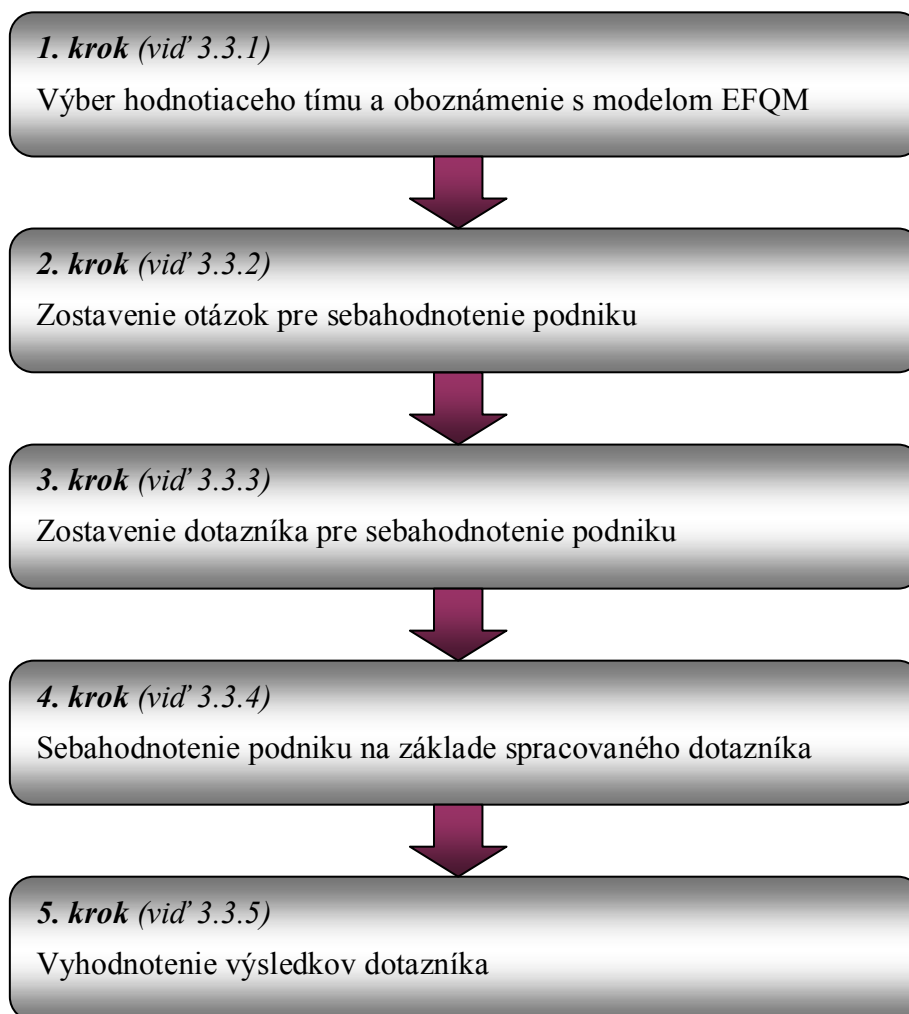
Obr. 3.3 Proces sebahodnotenia



Zdroj: prevzaté viď PETRÁŠOVÁ, I. *EFQM Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. s. 18. ISBN 80-02-01580-0.

Aplikácia modelu EFQM bude vo vybranom podniku realizovaná podľa nasledujúcich upravených vlastných postupových krokov. Jednotlivé postupové kroky riešenia zobrazuje obr. 3.4 Postupové kroky riešenia.

Obr. 3.4 Postupové kroky riešenia



Zdroj: *vlastné spracovanie*

3.3.1 Výber hodnotiaceho tímu a oboznámenie s modelom EFQM

Výber hodnotiaceho tímu prebehol na základe preštudovania si organizačno-funkčnej schémy a popisov pracovných miest pracovníkov tak, aby boli pokryté všetky oblasti v podniku a pracovníci boli schopní objektívne ohodnotiť jednotlivé kritériá v dotazníku. Výsledkom bol hodnotiaci tím, ktorí sa podieľal na hodnotení kritérií.

Všetci hodnotitelia boli mnou oboznámení s formou hodnotenia otázok v dotazníku. Takisto im bolo vysvetlené, čo znamenajú dané stavy A, B, C, D. Zároveň boli upozornení na objektívny pohľad na danú otázku tak, aby odpoveď bola čo najreálnejšia. Dotazníky im budú odovzdané po ich zostavení.

3.3.2 Zostavenie otázok pre sebahodnotenie podniku

Pre hodnotenie kritérií modelu EFQM bola zvolená dotazníková metóda. V zmysle metódy EFQM má podnik dve možnosti zostavenia otázok, využiť otázky pre sebahodnotenie podniku z publikácie EFQM alebo ich zostaviť podľa vlastného uváženia. Bolo zvolené vytvorenie otázok podľa vlastného uváženia, charakteru procesov, ktoré lepšie umožnia podchytiť zvláštnosti podniku.

Zostavenie otázok prebiehalo pomocou brainstormingu, ktorý členom tímu (vlastníkovi spoločnosti a štyrom vedúcim z oddelení – finančné, výrobné, marketingové a personálne) umožňuje generovať mnoho nápadov a ich postupné redukovanie až do prijateľného počtu alternatív riešenia. Bolo navrhnutých niekoľko otázok, no nakoniec sa vybralo päť otázok ku každému kritériu modelu EFQM, ktoré najlepšie podchytili zvláštnosti podniku.

3.3.3 Zostavenie dotazníka pre sebahodnotenie podniku

Na základe nadefinovaných otázok, mohlo dôjsť k zostaveniu dotazníka. Daný dotazník obsahuje dve oblasti – nástroje a prostriedky, výsledky. Každá oblasť má svoje kritéria. Oblasť nástroje a prostriedky má kritéria, ako sú vedenie, ľudia, stratégia, partnerstvo a zdroje, procesy, produkty a služby. Oblasť výsledky zahŕňa spokojnosť zamestnancov, spokojnosť zákazníkov, vplyv na spoločnosť, kľúčové výsledky.

Každému kritériu je pridelených päť otázok, ktoré najlepšie vystihujú zvláštnosti podniku. V dotazníku sa nachádzajú aj štyri stavy – A, B, C, D, ktoré slúžia na hodnotenie príslušnej otázky v danom kritériu. Podrobnejšie sú tieto stavy hodnotenia popísané v podkapitole 2.2.4. Dotazník na hodnotenie kritérií je uvedený v prílohe č. 7.

3.3.4 Sebahodnotenie podniku na základe spracovaného dotazníka

Po vypracovaní dotazníka na sebahodnotenie podniku bol doručení na vyhodnotenie vlastníkovi spoločnosti a štyrom vedúcim z nasledujúcich oddelení: finančné, výrobné, marketingové a personálne. Každý z týchto vedúcich ohodnotil dané kritériá príslušným stavom – A, B, C alebo D, ktorému prináleží určité percento.

Po ohodnotení bolo získaných päť dotazníkov, pomocou ktorých mohlo prebehnúť celkové hodnotenie stavu vyzretosti systému managementu.

3.3.5 Vyhodnotenie výsledkov dotazníka

Po celkovom hodnotení stavu vyzretosti systému managementu nasleduje vyhodnotenie dotazníka. Toto vyhodnotenie je zamerané na jednotlivé oblasti, teda na kritériá, ktoré sú predmetom oblastí nástroje a prostriedky, výsledky. Zhodnotenie prebieha na základe piatich otázok, ktoré sa týkajú daného kritéria.

V neposlednom rade dôjde k zhrnutiu výsledkov (viď kapitola 4), ktoré sme dostali dotazníkovou metódou modelu EFQM.

I. Nástroje a prostriedky

Kritérium 1: Vedenie

Zámery rozvoja spoločnosti, ako poslanie, vízia, politika, sú jasne formulované v stratégii firmy. Etický kódex je samostatne spracovaný dokument.

Poslaním spoločnosti je predovšetkým uspokojovanie požiadaviek zákazníkov a zabezpečovanie zamestnanosti v regióne pri rešpektovaní zákonných, environmentálnych a kvalitatívnych noriem. AVC Raková, a. s. plánuje na splnenie poslania využiť najmä dlhodobú a cieľavedomú tímovú spoluprácu zamestnancov, ako aj neustále vzdelávanie sa a zlepšovanie v každej oblasti.

Spoločnosť svoju víziu vidí v tom, že sa chce stať jedným z významných strojárnských európskych producentov v oblasti kompletného mechanického opracovania ozubených hriadeľov a kolies, vrátane chemicko-tepelného spracovania, kompletného mechanického opracovania skriňových dielov a ostatných komponentov, sériovej výroby montážnych skupín a podskupín.

Cieľovým zákazníckym portfóliom spoločnosti AVC Raková, a. s. sú významní finálni svetoví producenti automobilového priemyslu, stavebnej a poľnohospodárskej techniky a priemyselných robotov.

Zamestnanci sa považujú za kľúčový podnikový zdroj. Je preto dôležité, zaoberať sa problematikou motivácie, podporou a uznaním svojich zamestnancov. V danej spoločnosti, riadiaci pracovníci svojich zamestnancov dostatočne motivujú, podporujú a prejavujú uznanie (príloha č. 8). Motivujú ich aj tým, že mesačne prebieha vyhodnotenie najlepšieho výrobného zamestnanca hospodárskeho strediska, ktorého následne finančne ohodnotia. Tiež svojim zamestnancom umožňujú, aby sa mohli podieľať na procesoch zlepšovania. Na príkaz generálneho riaditeľa sa vyhlasuje plán zlepšovania za účelom zvýšenia produktivity a zlepšenia kvality vo všetkých oblastiach činnosti, na ktorom sa môžu pracovníci zúčastniť.

Vedenie podniku si vytvára stratégiu komunikácie so zákazníkmi a dodávateľmi tak, že menuje pracovníkov, ktorí majú zodpovednosť za náležité zohľadnenie všetkých požiadaviek príslušného zákazníka v rámci interných činností spoločnosti (výber a stanovenie zvláštnych znakov, cieľov kvality podľa očakávaní zákazníka, príslušných školení alebo výcviku podľa požiadavky zákazníka, riešenie nápravných a preventívnych opatrení týkajúcich sa príslušného zákazníka).

Podnik sa snaží podporovať inovačné procesy. Podnikateľské prostredie sa neustále mení, požiadavky zákazníkov sú náročnejšie, rastie ponuka, vzniká vyššia konkurencia na trhoch, technologický rozvoj. Preto sa inovácie stávajú prostriedkom zvládnutia týchto zmien. Aby bol podnik schopný udržať si krok s najlepšími, musí oblasti inovácii venovať potrebnú pozornosť, mať vypracovanú inovačnú politiku, podľa ktorej sa bude riadiť a ktorú bude ustavične rozvíjať a meniť podľa vývojových trendov, zdokonaľovať inovačné procesy.

Kritérium 2: Ľudia

Spoločnosť ľudské zdroje vždy plánuje, aby nedochádzalo na pracoviskách k úzkym miestam z dôvodu nekvalifikovanej pracovnej sily a jej nedostatku a výroba a práca bola čo najefektívnejšia. Plán technicko-hospodárskych zamestnancov je daný na celý rok podľa organizačnej štruktúry. Plán robotníkov sa spracováva mesačne, vždy na šesť mesiacov dopredu, kde základňou sú normohodiny vypočítané na základe objednávok zákazníka.

V podniku je kvalifikovaná pracovná sila. Znalosti ľudí sú udržiavané a neustále rozvíjané. Spoločnosť svojim zamestnancom zabezpečuje rôzne školenia, kurzy, aby

podporila ich ďalšie vzdelanie a rozvíjala ich znalosti, schopnosti a zručnosti. Zvyšovanie odborných vedomostí zamestnancov bude viesť k zvyšovaniu kvalifikácie, a tým aj flexibility ľudských zdrojov pri rýchlom a efektívnom plnení požiadaviek zákazníka, noriem, legislatívy a potrieb spoločnosti.

Medzi oblasti vzdelávania patrí záchvat výrobných zamestnancov a adaptácia technicko-hospodárskych zamestnancov, periodické školenia vyplývajúce zo zákona, vzdelávanie v oblasti SMK, odborné vzdelávacie aktivity, odborné vzdelávanie v závislosti od oblasti pôsobenia na základe aktuálnych ponúk otvorených kurzov a vzdelávanie odborných zamestnancov.

Takisto spoločnosť spolupracuje so svojimi pracovníkmi. Poskytuje im zamestnanecké výhody, ktoré sú formou odmen a organizácia ich poskytuje za to, že sú jej zamestnancami. Obyčajne sa neviažu na výkon pracovníka. Mesačne spoločnosť prispieva svojim zamestnancom na doplnkové dôchodkové pripoistenie, poskytuje im príspevok na závodné stravovanie, a pod.

Dobré pracovné podmienky sú pre zamestnanca tiež dôležité. V príjemnom prostredí a v dobrých pracovných podmienkach sa zamestnanci cítia lepšie a podávajú tak vyšší výkon. Spoločnosť priebežne zlepšuje pracovné podmienky na pracoviskách. Každoročne prevádza prieskum spokojnosti zamestnancov prostredníctvom dotazníka, a tým poskytuje svojim zamestnancom priestor na vyjadrenie názorov na zlepšenie. Management spoločnosti vníma zabezpečenie a vývoj ľudských zdrojov ako jednu zo strategických úloh rozvoja spoločnosti.

Kritérium 3: Stratégia

Spoločnosť má svoju politiku a stratégiu na výbornej úrovni. Jej politika a stratégia je postavená na báze súčasných a budúcich potrieb a očakávaní. Politiku a stratégiu je potrebné a nevyhnutné stále skúmať, rozvíjať a inovovať. Spoločnosť každoročne prehodnocuje svoju politiku a stratégiu a na základe dosiahnutých výsledkov ju podľa potreby prepracováva a stanovuje. V spoločnosti sa neustále dbá, aby prijímanie nových návrhov viedlo k zvyšovaniu výkonnosti podniku. Politika a stratégia tvorí základňu pre plánovanie aktivít a definovanie cieľov, ktoré podniku dopomáhajú byť na trhu konkurencieschopný.

Dôležité je aj odhalenie kritických faktorov úspešnosti podniku. Podnik sa preto snaží tieto faktory odhaľovať. Mesačne vyhodnocuje ciele a štvrťročne tieto ciele prehodnocuje. Má nastavený systém ukazovateľov, ktoré majú stanovené svoje kritické hodnoty. Na základe týchto ukazovateľov sa odhaľujú kritické faktory úspešnosti.

Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje

Rozvoj informačnej a komunikačnej technológie je na výbornej úrovni. V rámci informačnej technológie spoločnosť využíva dva systémy.

Prvým systémom je MFG/PRO. Ide o americký systém, ktorý zabezpečuje celý beh od vstupnej objednávky až po sledovanie vo výrobe ich náklady, expedície. Systém sleduje presné náklady na výrobok vo väzbe na predajnú cenu, a tým zefektívnenie práce a zvýšenie priehľadnosti. Druhým systémom, ktorý spoločnosť využíva, je SYSKLASS. Tento systém slúži na tvorbu technologických postupov a pracuje s dátami, ktoré sú priradené danému výrobku, teda so statickými dátami. Tieto systémy boli v priebehu roku 2009-2010 upgradované na vyššie verzie.

Znižovanie objemu odpadov a ich recyklácia je prioritou pre spoločnosť. Neustále dbá na to, aby dochádzalo k znižovaniu týchto odpadov a ich využívaniu v ďalšej výrobe po následnej recyklácii. Taktiež spoločnosť vyhľadáva svojich kľúčových partnerov, ktorí s ňou budú spolupracovať aj v budúcnosti.

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť nemá voľné peňažné prostriedky, nepodporuje žiadne humanitárne projekty. Inovácie sú kľúčom k úspechu spoločnosti. Ich úroveň diktuje vyspelosť výrobného programu, a tým všetkých produktov. Nové technológie sú nevyhnutnou súčasťou v automobilom priemysle. Spoločnosť sa usiluje zastarané technológie nahradzovať novými v rámci svojich finančných možností.

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

Spoločnosť dosahuje vynikajúcu úroveň hodnotenia v oblasti procesov. Má vypracované technologické postupy pre jednotlivé operácie, technologické postupy vypracováva vlastnými zamestnancami, výrobu výrobkov realizuje na základe požiadaviek zákazníka. Dané technologické postupy má vypracované aj pre náhradné technológie výroby výrobku za účelom, aby boli vždy pripravení zrealizovať požiadavky zákazníka

i pri nečakanom výpadku nejakého technologického zariadenia, ktoré je zaradené vo výrobnnej linke.

Technologické postupy vypracováva vlastnými zamestnancami na základe výkresovej dokumentácie dodanej zákazníkom. Spracovanie technologických postupov sa realizuje prostredníctvom projektových tímov, v ktorých sú menovaní vedúci tímu. Dochádza k pravidelnej kontrole plnenia úloh skupiny. Po vypracovaní technologického postupu a úspešnom odskúšaní je výrobok zavedený do výroby.

Pri výrobe dodržiava ISO normy, ako sú ISO 9001:2000 a ISO/TS 16 949:2002. Dodržiavanie noriem rôzneho druhu je v automobilovom priemysle nevyhnutnosťou a samotní zákazníci si ich vyžadujú. Má zavedené kontrolné mechanizmy, ktoré zaisťujú plynulosť jednotlivých činností vo výrobe. Požiadavky zákazníka sú po prekonzultovaní a spracovaní v projektových tímoch zahrnuté do technologických postupov výroby.

II. Výsledky

Kritérium 1: Spokojnosť zamestnancov

Spokojnosť zamestnancov je významná pre podnik, pretože v istej miere ovplyvňuje ich výkon v danom pracovnom zameraní. Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom kariérny rozvoj a umožňuje im školenia, ktoré im k rozvoju prispievajú. Rešpektuje každého jedinca ako osobnosť, a preto sa stará aj o ich rozvoj prostredníctvom ďalšieho vzdelávania.

Medzi oblasti vzdelávania, ktoré spoločnosť ponúka svojim zamestnancom patrí zácvik výrobných zamestnancov a adaptácia technicko-hospodárskych zamestnancov, periodické školenia vyplývajúce zo zákona, vzdelávanie v oblasti SMK, odborné vzdelávacie aktivity, odborné vzdelávanie v závislosti od oblasti pôsobenia na základe aktuálnych ponúk otvorených kurzov a vzdelávanie odborných zamestnancov. Tiež im poskytuje priestor pre seberealizáciu a kvalitnú podporu ďalšieho odborného rozvoja.

Každý zamestnanec má možnosť spolu so svojim nadriadeným individuálne rozobrať svoje rozvojové potreby a zladiť ich s potrebami pozície a oddelenia, v ktorom pracuje. Takisto spoločnosť prispieva zamestnancom na doplnkové dôchodkové pripoistenie čiastkou, ktorá je určená v zamestnávateľskej zmluve. Ide o zamestnaneckú

výhodu, ktorá sa radí do kategórie penzijného systému a vo všeobecnosti je považovaná za najdôležitejšiu výhodu.

Každá spoločnosť musí dbať o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci a ani táto spoločnosť nie je výnimkou. Priebežne zabezpečuje pitný režim a ochranné odevy a pracovné pomôcky. Zamestnanci spoločnosti podstupujú aj školenia na ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci. Dochádza aj k pravidelnému prieskumu spokojnosti zamestnancov.

Spoločnosť každoročne monitoruje mieru spokojnosti zamestnancov s cieľom získania spätnej väzby od zamestnancov, a tým aj možnosti realizovať zmeny a nápravné opatrenia za účelom zlepšovania pracovných podmienok a prostredia, zvyšovania motivácie zamestnancov, ktoré následne ovplyvňujú významné faktory ako stabilizáciu kvalifikovanej pracovnej sily, zvyšovanie lojality zamestnancov k spoločnosti a pod. Tento pravidelný prieskum sa robí prostredníctvom dotazníka (príloha č. 9), v ktorom zamestnanci môžu vyjadriť svoje názory na jednotlivé oblasti ich pracovného pôsobenia, námety na zlepšenie a podobne.

Kritérium 2: Spokojnosť zákazníkov

Image spoločnosti je na veľmi dobrej úrovni. Ide o známu spoločnosť, ktorá má viac ako 60 ročné skúsenosti v oblasti strojárkej výroby, čo jej pomáha byť v podvedomí svojich partnerov, ale aj potenciálnych zákazníkov. K dobrému imagu prispieva aj to, že spoločnosť bola v minulosti ocenená. Dosiahla ocenenia „Najlepší exportér“.

Spoločnosť pracuje s vedomím, že vysoká kvalita výrobkov a poskytovaných služieb je predpokladom stability spoločnosti a rozhodujúcim faktorom pre hodnotenie kvality je spokojnosť zákazníka. Vysoká kvalita a jej ďalšie zdokonaľovanie je zabezpečované systémom riadenia kvality. Kvalita je jedným z hlavných nástrojov budovania trhovej pozície, znamená spôsobilosť výrobku plniť svoje funkcie. Spoločnosti prináša určitú konkurenčnú príležitosť. Kvalita komponentov je pre finálny produkt veľmi dôležitá.

V podniku dochádza v určitej miere k sťažnostiam. Podnik síce výrobky na požiadavky zákazníka dodáva v požadovanej kvalite, ale na druhej strane ich nedodáva v stanovenom čase. Tento časový sklz je zapríčinený tým, že zákazník zvyšuje svoje množstevné požiadavky v priebehu plnenia už jeho objednávky.

Pre svojich zákazníkov má spoločnosť vytvorený aj vernostný program. Tento vernostný program je len u firiem, ktoré predávajú náhradné diely, ktoré môžu nakúpiť aj v Poľsku, Číne atď. Na konci roka sa dáva 5-10 % skonta, teda zľavy z ceny tovaru, podľa dosiahnutého obratu.

Kritérium 3: Vplyv na spoločnosť

Spoluúčasť na aktivitách ochrany prírodných zdrojov je hodnotená nízkou úrovňou. Pri produkcii spoločnosť vyrába negatívne externality, ktoré sú pod dohľadom noriem a prísnych požiadaviek. Takže prevencia znečisťovania prostredia a toxických emisií je spoločnosťou dodržiavaná. Aby nemusela mať spoločnosť vyškolených pracovníkov pre hospodárenie s ropnými produktmi, má podpísanú zmluvu so spoločnosťou Castrol, ktorá zabezpečuje pravidelný servis výmeny ropných produktov obrábacích strojov od nalievania až po likvidáciu.

Spoločnosť so svojimi aktivitami nemá žiaden negatívny vplyv na životné prostredie. Má vypracovaný havarijný plán, pre prípadne nečakané poruchy plynovej kotolne a úniku ropných produktov z technologických zariadení, ako aj skládky nebezpečných odpadov. Každý rok vypracovávajú hlásenie o nakladaní s nebezpečnými odpadmi pre úrad životného prostredia.

V rámci znižovania energetickej náročnosti a negatívnych vplyvov škodlivých emisií na životné prostredie bol uskutočnený prechod spôsobu vykurovania spoločnosti z pevného paliva (uhlia) na plyné. Takisto boli do výroby zavedené infražiariče namiesto klasických tepelných zdrojov a v budovách boli vymenené staré okná za plastové. V neposlednom rade sa snaží zvyšovať zamestnanosť v regióne. Za posledný štvrtrok bolo prijatých 25 nových zamestnancov, nakoľko spoločnosť získala nové projekty.

Kritérium 4: Kľúčové výsledky

Na základe hodnotení by sa mala spoločnosť zamerať na svoje finančné výsledky. Meranie výkonnosti organizácie prevádza podnik pomocou rôznych ukazovateľov (produktivita práce z tržieb, produktivita práce z pridanej hodnoty, doba obratu pohľadávok, doba obratu zásob, doba splácania záväzkov, celková zadlženosť).

Má zavedené postupy pre zvyšovanie výkonnosti, ako sú napríklad motivačný program, systém prémie, práca na viacstrojných obsluhách. Má určitú cenovú výhodu voči konkurencii, ktorá má základ v technologickom usporiadaní strojov do skupín, kde pracovník obsluhuje aj päť strojov, čo sa prejaví v nízkom podiele osobných nákladov v kalkulovanej cene.

Patenty neprispievajú kľúčovým výsledkom výkonnosti, pretože podnik nevlastní žiadne patenty. Spoločnosť nenakupuje ani nové stroje. Nákup nových strojov je reálny až v druhej polovici roku 2011, kde je predpoklad vytvorenia vyšších zdrojov na investície. Nedostatok zdrojov na nové stroje v roku 2010 bol spôsobený rozbehnutím nových projektov, ktoré si vyžiadali značné prostriedky do materiálov a náradia.

4. ZHRNUTIE

Po ohodnotení jednotlivých kritérií príslušným stavom nasleduje celkové hodnotenie stavu vyzretosti systému managementu. Tabuľka zobrazuje kritériá, jednotlivé ohodnotenú stavy daných kritérií, váhu kritéria a hodnoty súčinu miery vyzretosti systému managementu a váhy príslušného kritéria. Nakoniec sa sčíta posledný stĺpec tabuľky a dostaneme celkové hodnotenie stavu vyzretosti systému managementu. Tabuľka ďalej obsahuje celkový počet hodnotení, resp. celkový počet označení stavu, percentuálne hodnotenie príslušného stavu a percento zhody s modelom EFQM (viď tab. 4.1). Tabuľky s celkovým hodnotením stavu vyzretosti systému managementu a percentom zhody s modelom EFQM podľa jednotlivých hodnotiteľov sú uvedené v prílohe č. 10.

Tab. 4.1 Celkové hodnotenie stavu vyzretosti systému manažmentu

Všetci hodnotitelia	Stavové hodnotenie					
Kritérium	D	C	B	A	Váha kritéria	MVSM * váha kritéria
Nástroje a prostriedky						
Vedenie	0	1	12	12	1	81,00
Ľudia	0	3	13	9	1	74,28
Stratégia	0	0	7	18	1	90,48
Partnerstvo a zdroje	5	0	13	7	1	62,32
Procesy, produkty a služby	0	0	1	24	1	98,64
Výsledky						
Spokojnosť zamestnancov	0	0	9	16	1	87,76
Spokojnosť zákazníkov	0	3	17	5	1,5	103,26
Vplyv na spoločnosť	0	4	3	18	1	85,20
Kľúčové výsledky	5	7	11	2	1,5	69,42
Celkové hodnotenie stavu vyzretosti systému managementu						752,36
Celkový počet hodnotení (a)	10	18	86	111		
Percentné hodnotenie stavu (b)	0	33	66	100		
Hodnota (a * b)	0	594	5676	11100		
% zhody s modelom EFQM	594+5676+11100=17370/225					77,20%

Zdroj: *vlastné spracovanie*

V tabuľke 4.1 sú zaznamenané hodnotenia jednotlivých kritérií všetkých hodnotiteľov. Na základe týchto údajov je vypočítané celkové hodnotenie stavu vyzretosti systému managementu a percento zhody s modelom EFQM.

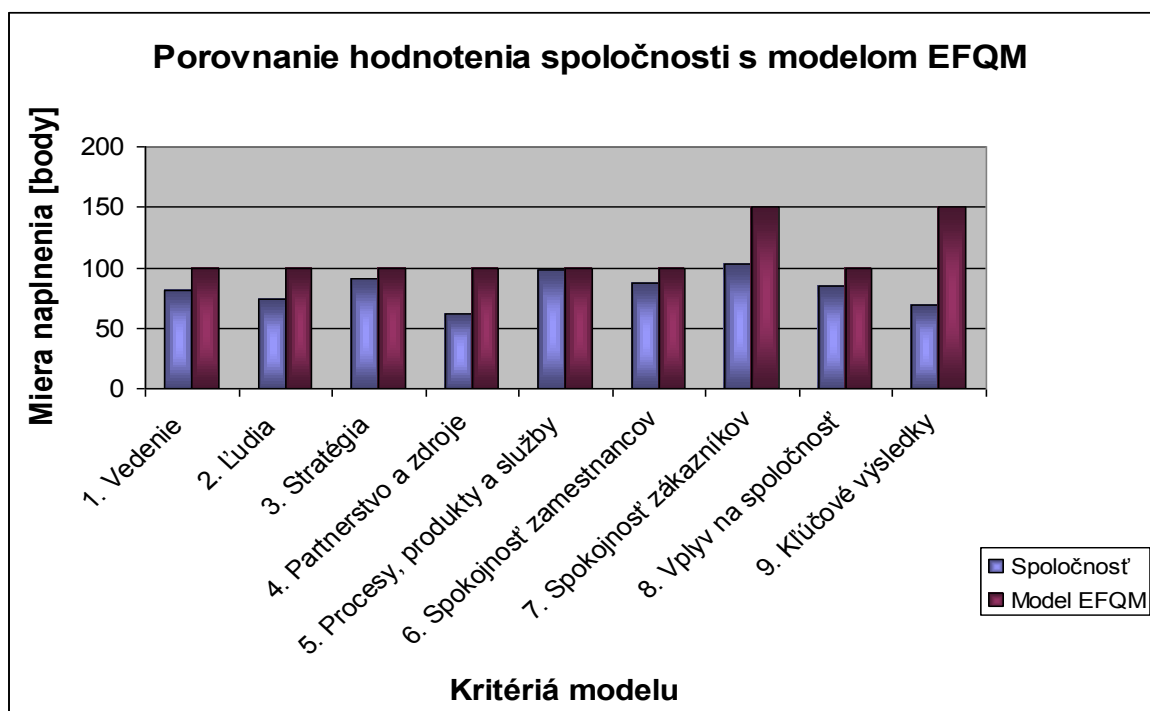
AVC Raková, a. s. dosiahla za oblasť nástroje a prostriedky 406,72 bodov z možných 500 bodov a za oblasť výsledky 345,64 bodov z možných 500 bodov. V celkovom hodnotení stavu vyzretosti systému managementu dosiahla spoločnosť 752,36 bodov z maximálne možných 1000 bodov. Táto hodnota signalizuje, že spoločnosť je zárukou seriózneho partnera, dodržiavania kvality, podmienok výroby, ako aj toho, že si buduje svoj image a že je schopná plniť náročné požiadavky zákazníka.

Organizácie, ktoré sa umiestňujú na prvých miestach v rámci Európskej ceny za kvalitu, dosahujú okolo 700 – 750 bodov z možných 1000 bodov. Akciová spoločnosť by mohla zvážiť uchádzať sa o Európsku cenu za kvalitu. Na základe dosiahnutých bodov sa dá povedať, že má určitú konkurenčnú výhodu oproti ostatným spoločnostiam a keby ešte dosiahla túto cenu, jej konkurenčná pozícia na trhu by sa posilnila.

Tento vysoký počet dosiahnutých bodov môže byť daný tým, že spoločnosť má viac ako 60 ročné skúsenosti v oblasti strojárkej výroby. K vysokému počtu bodov jej prispelo aj hodnotenie kritéria procesy. Akciová spoločnosť je vlastníkom certifikátov ISO 9001:2000 a ISO/TS 16 949:2002 a bola už viackrát auditovaná. No k dosiahnutiu vysokého počtu bodov tiež mohlo dôjsť z neobjektívneho pohľadu ohodnotenia daného kritéria.

Graf 4.1 zobrazuje porovnanie hodnotenia spoločnosti s modelom EFQM. Modré stĺpce zobrazujú mieru naplnenia hodnotenia jednotlivých kritérií z pohľadu všetkých hodnotiteľov. Fialové stĺpce zobrazujú mieru naplnenia kritérií z pohľadu modelu EFQM.

Graf 4.1 Porovnanie hodnotenia spoločnosti s modelom EFQM



Zdroj: *vlastné spracovanie*

Najlepšie ohodnotenú kritériu v oblasti nástroje a prostriedky bolo kritérium procesy, produkty a služby, ktoré dosiahlo 98,64 bodov zo 100. Najhoršie hodnotenie majú kritériá v oblasti výsledky, ktorými sú spokojnosť zákazníkov (103,26 bodov zo 150) a kritérium kľúčové (69,42 bodov zo 150).

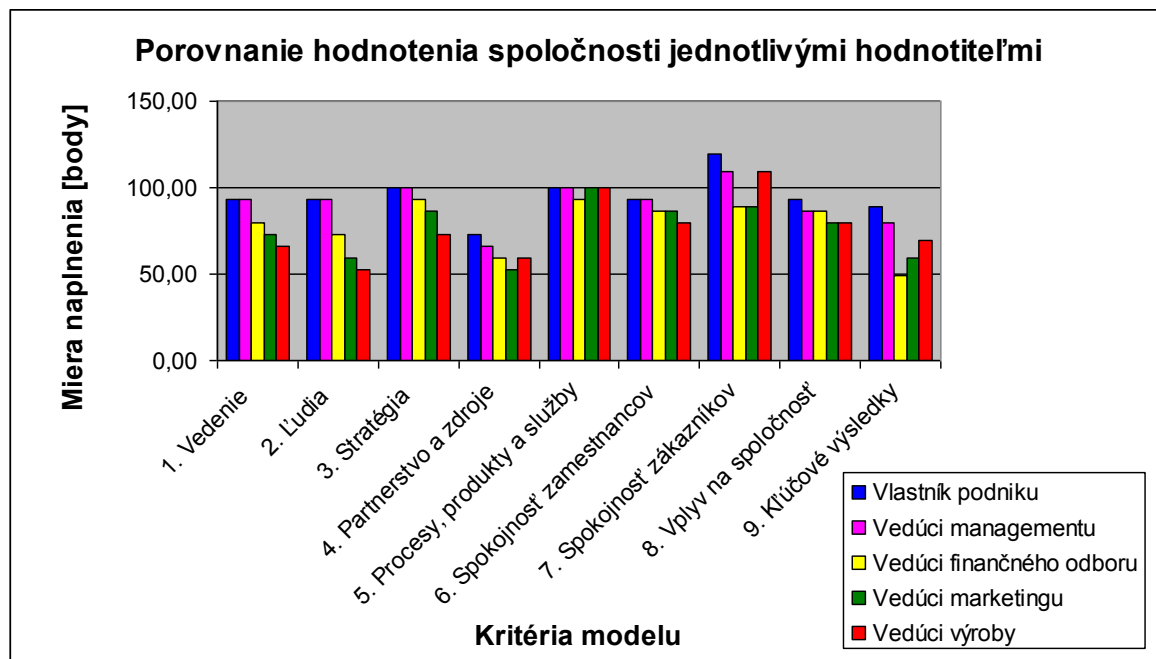
Malé rozdiely sú ešte v kritériách stratégia, spokojnosť zamestnancov a vplyv na spoločnosť. Vo zvyšných kritériách sú už rozdiely väčšie.

Na základe vyhodnoteného dotazníka by bolo vhodné rozanalyzovať dosiahnuté výsledky a zvlášť sa venovať kritériám, ktoré boli ohodnotenú najvyšším a najnižším počtom bodov (viď graf 4.1 Porovnanie hodnotenia spoločnosti s modelom EFQM). Pritom však netreba opomenúť i prehodnotiť ostatné kritériá, aby bolo zabezpečené, že daná spoločnosť bude konkurencieschopná na trhu aj v budúcnosti.

Graf 4.2 zobrazuje porovnanie hodnotenia spoločnosti jednotlivými hodnotiteľmi. Z grafu je možné vidieť, ako hodnotitelia odlišne hodnotili niektoré kritériá modelu. To môže byť zapríčinené subjektívnym názorom na zhodu plnenia daného kritéria, ako aj nedostatočnou kompetenciou hodnotenia inej oblasti. Najväčšiu zhodu mali v kritériu

procesy, produkty a služby, a takisto toto kritérium najlepšie ohodnotili. Výrazne odlišné hodnotenie dosiahlo kritérium kľúčové výsledky.

Graf 4.2 Porovnanie hodnotenia spoločnosti jednotlivými hodnotiteľmi



Zdroj: *vlastné spracovanie*

5. NÁVRHY A DOPORUČENIA

Táto kapitola bude zameraná na návrhy a doporučená, ktoré by mohli spoločnosti pomôcť k zlepšeniu jej procesov, a tým aj k zlepšeniu jej konkurencieschopnosti na trhu. Tieto návrhy budú vychádzať z prevedeného sebahodnotenia podniku prostredníctvom modelu EFQM dotazníkovou metódou a analýzy silového poľa, ktorá je následne v tejto kapitole popísaná a prevedená.

Z povahy hodnotenia prostredníctvom modelu EFQM na základe dotazníkovej metódy je zrejmé, že ide o menej prepracovaný prístup ku kvantifikácii sebahodnotenia. Toto sebahodnotenie poslúži iba k hrubej orientácii v tom, kde sa spoločnosť nachádza na ceste k excelencii. Na základe daného modelu EFQM vyplynuli oblasti s menším počtom hodnotenia, a aby sme mohli nájsť optimálne riešenia zlepšenia spoločnosti bude použitá analýza silového poľa.

Analýza silového poľa predstavuje nástroj, pomocou ktorého analyzujeme situáciu, a tým identifikujeme faktory podporujúce proces zmien a faktory blokujúce proces zmien. Zmena silového poľa je charakterizovaná ako stav nerovnováhy medzi hybnými silami a brzdnými silami. Zmena nemôže nastať v prípade, ak sú sily v rovnováhe. Hybné sily majú obyčajne objektívny charakter a pôsobia na podnik zvonku, naopak brzdné sily sú spravidla subjektívneho pôvodu a vznikajú vo vnútri podniku. No nie je vylúčené nájsť hybné sily aj vo vnútri podniku a brzdné sily zvonku podniku.²⁸ Ide teda o efektívny riadiaci nástroj pri riadení procesu zmeny.

K analýze síl sa používa diagram silového poľa, kde v záhlaví diagramu je uvedený rozhodovací problém. Diagram je rozdelený na dva stĺpce. Do jedného stĺpca sa zapisujú hybné sily a do druhého brzdné sily. Takisto sú v diagrame zaznamenané veľkosti vplyvu každej sily, ktorá je vyjadrená kvantitatívne na škále ± 1 až ± 5 , pričom ± 1 predstavuje malý vplyv sily a ± 5 predstavuje veľký vplyv sily. Na základe súčtu hodnôt vplyvu každého faktoru v oboch stĺpcoch sa dá odhadnúť, akým smerom sa rozhodovacia situácia bude vyvíjať, pokiaľ nebude prijaté nejaké riešenie.²⁹

²⁸ SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.f.a., 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.

²⁹ FOTR, J. a kolektív. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

5.1 Zabezpečenie investícií

Prvým doporučením pre spoločnosť by bolo, aby sa zamerala na zabezpečenie investícií. Z obrázku 5.1 Diagram silového poľa – zabezpečenie investícií je vidieť, že hybné sily dosahujú hodnotu 26 a brzdné sily dosahujú hodnotu 16. Teda hybné sily prevládajú nad brzdnými silami. To znamená, že ak nebude prijaté nejaké riešenie, situácia sa bude vyvíjať v smere hybných síl.

Najväčšou brzdnou silou je pre zabezpečenie investícií vysoké úverové zaťaženie. Spoločnosť by sa mala snažiť toto úverové zaťaženie znížiť, napríklad previesť analýzu úverov, predĺžiť dobu splátok, znížiť úrokové sadzby alebo nájsť investora, ktorý by splatil úvery a stal sa spolumahiteľom spoločnosti, s ktorým by sa dohodla forma úhrady jeho finančných nárokov.

Obr. 5.1 Diagram silového poľa – zabezpečenie investícií

Zabezpečenie investícií									
Brzdné sily					Hybné sily				
-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Nedostatok finančných zdrojov					Zabezpečenie nových investícií, zvýšenie obratu				
Vysoké úverové zaťaženie od majiteľa					Zabezpečenie úveru od banky				
Váhavosť majiteľa					Kapitalizácia úveru				
Nízke ceny budov, pozemkov a starých strojov					Zabezpečenie zdrojov predajom vlastného majetku				
Vyššie náklady na opravy a náhradné diely					Nákup starších strojov				
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu					Zvýšenie tržieb				
Vyššie daňové odvody					Zvýšenie ziskovosti				
Celkom 16					Celkom 26				

Zdroj: vlastné spracovanie

5.2 Zlepšenie hospodárskeho výsledku

Druhým doporučením by bolo zlepšenie hospodárskeho výsledku v spoločnosti. Obrázok 5.2 Diagram silového poľa – zlepšenie hospodárskeho výsledku zobrazuje, že hybné sily (27 bodov) prevládajú nad brzdnými silami (20 bodov). Z toho vyplýva, že ak nebude prijaté nejaké riešenie, situácia sa bude vyvíjať v smere hybných síl.

V oblasti zlepšenia hospodárskeho výsledku je najväčšou brzdou silou obmedzená možnosť disponibilných kapacít. Preto by bolo vhodné, aby spoločnosť preverila vyťaženosť strojov, prehodnotila technologické postupy výroby jednotlivých výrobkov, prehodnotila zoskupenie strojov a na základe výsledkov analýzy zvážila, či je možné zmeniť technológiu za účelom skrátenia výrobných časov z vyššie uvedených zmien, alebo je nutné nakúpiť nové stroje.

Ďalšou brzdou silou sú nízke bezpečnostné zásoby. Bolo by vhodné vyvolať jednanie medzi spoločnosťou AVC Raková, a. s. a zákazníkom za účelom vytvorenia optimálnych bezpečnostných zásob v sklade, ktoré by dokázali vykryť nárazové objednávky zákazníka. Na vybudovaní tohto skladu by sa mohol podieľať aj zákazník určitým podielom, ktorý by bol dohodnutý vzájomnou dohodou.

Obr. 5.2 Diagram silového poľa – zlepšenie hospodárskeho výsledku

Zlepšenie hospodárskeho výsledku									
Brzdné sily					Hybné sily				
-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Obmedzená možnosť disponibilných kapacít					Zvýšenie tržieb				
Malé množstvá, nízka vyjednávací schopnosť					Zníženie materiálových nákladov				
a materiál dodávaný prostredníctvom zákazníka					Zníženie nákladov na náradie, náhradami				
Dlhodobý proces s neistými výsledkami					Zníženie osobných nákladov THP racionalizáciou organizačnej štruktúry				
Obmedzenie činností, ktoré stanovuje legislatíva					Zníženie osobných nákladov úkolových pracovníkov motiváciou vo viacstrojových obsluhách				
Nedostatočný pomer medzi dosiahnutým výkonom a odmenou za dosiahnutý nadvýkon					Zníženie nákladov na energie vyjednaním nižších cien elektriny a plynu				
Obmedzená vyjednávací schopnosť z hľadiska odobratého množstva					Zníženie nákladov na náhradné diely dôsledným uplatňovaním preventívnej údržby				
Nedostatočné zdroje vyčlenené pre pracovníkov, ktorí zabezpečujú preventívnu údržbu					Obmedzenie nákladov na expresnú dopravu výrobkov				
Nízke bezpečnostné zásoby					Obmedzenie nákladov na pretriedovanie vadných výrobkov u zákazníka				
Stabilizácia pracovníkov výstupnej kontroly, ktorí pracujú na dohody o vykonaní práce a je u nich zaznamenaná vysoká fluktuácia									
Celkom 20					Celkom 27				

Zdroj: vlastné spracovanie

5.3 *Zvýšenie spokojnosti zákazníka*

Tretím doporučením by bolo vhodné zamerať sa na zvýšenie spokojnosti zákazníka. Na obrázku 5.3 Diagram silového poľa – zvýšenie spokojnosti zákazníka je vidieť prevládajúce hybné sily dosahujúce 29 bodov nad brzdými silami dosahujúcimi 20 bodov. Aj v tomto prípade je zrejmé, že ak nebude prijaté nejaké riešenie, situácia sa bude vyvíjať v smere hybných síl.

Medzi brzdnú silu, ktorá je ohodnotená najvyšším počtom bodov, patria nedostatok finančných prostriedkov na nákup materiálu a neochota zamestnancov zákazníka meniť systém.

Vzhľadom k tomu, že v súčasnej dobe prebieha nekompromisný konkurenčný boj na trhu, je nutné udržať si spokojnosť zákazníka. Aby sa v budúcnosti nestávali prípady neplnenia objednávok, ktoré sú zapríčinené systémom objednávania zákazníka, pretože zákazník neustále mení svoje množstevné požiadavky v priebehu už plnenia jeho objednávky, bolo by vhodné, aby najvyšší predstavitelia akciovej spoločnosti vyvolali rokovanie ohľadom zmeny a spôsobu systému objednávania tak, aby výrobné možnosti spoločnosti zodpovedali požiadavkám zákazníka. Ak by rokovania boli pozitívne a došlo by k zmene systému objednávania od zákazníka, viedlo by to i k uvoľneniu disponibilných kapacít. Ďalšou možnosťou by bolo prehodnotiť zmluvu s odberateľom a dohodnúť nové podmienky zmluvy, za akých je spoločnosť AVC Raková, a. s. schopná splniť tieto nárazové požiadavky alebo nakúpiť novú technológiu, ktorá by slúžila na vykrytie týchto nárazových požiadaviek.

Ak by akciová spoločnosť nemala dostatok finančných zdrojov na nákup nových technológií, bolo by vhodné, aby sa vyvolalo rokovanie a aby požiadala zákazníka, pre ktorého vyrába výrobky, či by sa nemohol spolupodieľať na financovaní novej technológie akýmkoľvek spôsobom.

Inou alternatívou zabezpečenia nárazového zvýšenia objednávky od zákazníka je, aby si AVC Raková, a. s. našla spoluprácu v inom obdobnom podniku, ktorý sa bude podieľať na plnení zvýšených požiadaviek zákazníka a bude zaručovať kvalitu danej výroby.

Obr. 5.3 Diagram silového poľa – zvýšenie spokojnosti zákazníka

Zvýšenie spokojnosti zákazníka									
Brzdné sily					Hybné sily				
-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
Možnosť trvalej straty týchto výrobkov					Dočasný presun niektorých dielcov iným výrobcom v skupine BOSCH				
Nedostatok finančných prostr. na nákup materiálu					Vytvorenie bezpečnostných zásob				
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu					Spustenie nepretržitej prevádzky				
Nedostatok finančných prostriedkov					Nákup nových strojov - vyššia kvalita				
Neochota zamestnancov zákazníka meniť systém					Zlepšenie systému plánovania zákazníka				
Váhavosť zákazníka					Presun nevyužitého výrobného zariadenia od zákazníka				
Obmedzené kapacity a vysoká cena					Využitie externej kooperácie				
Vyčlenenie priestorov u zákazníka					Vytvorenie konsignačného skladu u zákazníka				
Nedostatočná motivácia pracovníkov					Zvýšením produktivity práce vyrobiť za rovnaký časový úsek viac výrobkov				
Celkom 20					Celkom 29				

Zdroj: vlastné spracovanie

5.4 Externé školenie modelu EFQM

Štvrtým doporučením pre spoločnosť by bolo vytipovať hodnotiteľov z jednotlivých úsekov spoločnosti a poslať ich na externé školenia, aby boli schopní objektívne a kompetentne posudzovať mieru naplnenia jednotlivých požiadaviek modelu EFQM, pretože v spoločnosti AVC Raková, a. s. táto metóda EFQM ešte nebola použitá. Sebahodnotenie podniku vykonávali ľudia, ktorí po prvýkrát prišli do styku s dotazníkovou metódou modelu EFQM. Hodnotitelia síce boli mnou oboznámení o danej metóde a jej hodnotení, ale aj napriek tomu, mohla pri hodnotení vzniknúť situácia subjektívneho pohľadu zo strany hodnotiteľov.

6. ZÁVER

Otázka konkurencieschopnosti v podnikateľskom prostredí nie je jednoduchou záležitosťou. Byť konkurencieschopný neznamená byť len schopný presadiť sa na trhu, ale znamená to tiež byť schopný vytvárať si viditeľné výhody v porovnaní s konkurentmi. V konkurenčnom boji uspeje len ten, kto je schopný rozpoznať zmeny v okolí a vo vnútri podniku a reagovať na ne pružne a správne. Požiadavka postupnej integrácie do konkurencieschopného dodávateľského reťazca je východiskom zvýšenia konkurenčnej schopnosti firmy. Konkurenčná schopnosť podniku je merateľná predovšetkým úspešnosťou produktov na trhu.

V súčasnej dobe firmy podnikajú v podmienkach tzv. hyperkonkurencie, to znamená, že každá vybudovaná konkurenčná výhoda alebo aktivita firme prináša len na krátku dobu výnimočné postavenie na danom trhu. V každej oblasti na trhu je presadenie sa vplyvom veľkej konkurencie zložitý, cieľavedomý a nikdy nekončiaci sa proces. Úspešnosť podniku závisí od jeho schopnosti neustále sa prispôsobovať rýchlo meniacim sa podmienkam na trhu.

Cieľom diplomovej práce bolo hodnotenie konkurencieschopnosti výrobného podniku v automobilovom priemysle. Hodnotenie bolo realizované prostredníctvom modelu EFQM, ktorý sa skladá z deviatich kritérií. Prvých päť tvoria nástroje a prostriedky pre úspech spoločnosti a ďalšie štyri predstavujú hľadiská výsledkov.

Po vymedzení teoretických východísk a metodológie, ako je SWOT analýza, PEST analýza, finančná analýza a model excelencie EFQM, nasledovala praktická časť. V praktickej časti bola popísaná vybraná spoločnosť, a zároveň v nej bol aplikovaný model EFQM. Následne boli zhrnuté výsledky z dotazníkovej metódy a navrhnuté riešenia a doporučenia.

Záverom možno konštatovať, že hodnotením konkurencieschopnosti výrobného podniku v automobilovom priemysle prostredníctvom modelu EFQM na základe dotazníkovej metódy bol cieľ diplomovej práce splnený.

Verím, že táto práca bude prínosom pre spoločnosť AVC Raková, a. s. a že jednotlivé výsledky hodnotenia, návrhy a doporučenia pomôžu spoločnosti k zlepšeniu jej procesov, a tým k zlepšeniu jej konkurencieschopnosti na trhu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BARTÁKOVÁ, G. a kol. *Marketing manažment II – ako v súčasnom trhovom prostredí postupovať*. 1. vyd. Bratislava: 228, s. r. o., 2007. 324 s. ISBN 978-80-969856-1-6.
2. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
3. FOTR, J. a kolektiv. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
4. GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
5. GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2004. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
6. HAKES, C. *The EFQM Excellence Model to Assess Organizational Performance: A Management Guide*. 1st ed. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2007. 116 s. ISBN 978-90-8753-027-3.
7. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
8. KISLINGEROVÁ, E.; NOVÝ I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.
9. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výskum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
10. LANG, H. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
11. MACUROVÁ, P. *Řízení jakosti B*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, EKF, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
12. MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
13. MEDZINÁRODNÍ KOLEKTIV AUTORŮ. *Konkurenceschopnost podniků v podmínkách globalizace*. Ostrava: Ethics, 2005. s. 102. ISBN 80-902713-5-9.
14. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

15. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
16. PETRÁŠOVÁ, I. *EFQM Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.
17. PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
18. PORTER M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
19. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
20. RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
21. SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera: Finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
22. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
23. SLÁVIK, Š. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: SPRINT v.fra, 2005. 403 s. ISBN 80-89085-49-0.
24. STRÁŽOVSKÁ, H.; STRÁŽOVSKÁ, Ľ. *Ekonomické analýzy*. 1. vyd. Bratislava: MERKURY, 2006. 152 s. ISBN 80-89143-38-5.
25. VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Ostatné zdroje:

1. Interné materiály podniku

Elektronické zdroje:

1. AVC [online]. Dostupný z WWW [cit. 2010-11-25]
<<http://www.avc.sk/sk/index.html>>.
2. Dashofer [online]. Dostupný z WWW [cit. 2010-11-25]
<http://www.dashofer.cz/download/ukazky/isr_9_3_6_3.pdf>.

3. Leyhill [online]. Dostupný z WWW [cit. 2011-01-19]
<<http://www.leyhill.com/ourtoolkit/EFQM.html>>.
4. OR SR [online]. Dostupný z WWW [cit. 2010-11-25]
<<http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=114204&SID=5&P=0>>.
5. Perspektivity jakosti [online]. Dostupný z WWW [cit. 2010-01-19]
<<http://www.perspektivyjakosti.cz/cesty-k-excelenci/zmeny-v-modelu-excelence-efqm-model-excelence-2010-cesta-k-trvale-uspesnost>>.
6. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR [online]. Dostupný z WWW [cit. 2011-03-22] <<http://www.unms.sk/>>.

ZOZNAM SKRATIEK

a pod.	a podobne
a. s.	akciová spoločnosť
atď.	a tak ďalej
AVC	Automobilová výroba Čadca
č.	číslo
EFQM	European Foundation for Quality Management (Európska nadácia pre management kvality)
EQA	European Quality Award (Európska cena za kvalitu)
EÚ	Európska únia
ISO	International Organization for Standardization (Medzinárodné organizácie pre normalizáciu)
MVSM	miera vyzretosti systému managementu
napr.	napríklad
n. p.	národný podnik
obr.	obrázok
OR SR	Obchodný register Slovenskej republiky
resp.	respektíve
SMK	systém manažmentu kvality
SR	Slovenská republika
tab.	tabuľka
THZ	technicko-hospodársky zamestnanec
t. j.	to je
TPV	technická príprava výroby
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. apríla 2011

.....
Zuzana Špilková
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Horná 1817/42, 022 01 Čadca, Slovenská republika

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha č. 1 Mapa umiestnenia spoločnosti a mapa exportu výrobkov a služieb spoločnosti
- Príloha č. 2 Certifikát ISO 9001:2000
- Príloha č. 3 Certifikát ISO/TS 16 949:2002
- Príloha č. 4 Organizačná štruktúra AVC Raková, a. s.
- Príloha č. 5 Popis jednotlivých úsekov organizačnej štruktúry
- Príloha č. 6 Štruktúra zamestnancov
- Príloha č. 7 Dotazník na hodnotenie kritérií
- Príloha č. 8 Motivačný program zamestnancov pre rok 2011
- Príloha č. 9 Dotazník – Prieskum spokojnosti zamestnancov
- Príloha č. 10 Tabuľky s celkovým hodnotením stavu vyzretosti systému managementu podľa jednotlivých hodnotiteľov